

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

РЕДЬКВА ОКСАНА ЗІНОВІЇВНА

УДК 330.33.01:658.5.011

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
ГАЛУЩАК ОЛЬГА ЯРОПОЛКІВНА

Тернопіль – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1. Основні підходи до формування системи управління персоналом в сучасних економічних дослідженнях.....	12
1.2. Принципи формування системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах.....	29
1.3. Характеристика особливостей оцінювання ефективності системи управління персоналом	44
Висновки до розділу 1.....	61
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ.....	63
2.1. Дослідження стану системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах.....	63
2.2. Аналізування особливостей формування системи управління персоналом в сучасних умовах ринку	87
2.3. Виявлення чинників впливу на формування системи управління персоналом машинобудівної галузі.....	105
Висновки до розділу 2.....	125
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	127
3.1. Розроблення двоспрямованої моделі інтеграції управління персоналом машинобудівних підприємств.....	127
3.2. Комплексний методичний підхід до оцінювання ефективності інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства в галузі	

	3
управління персоналом.....	146
3.3. Розроблення теоретико-концептуальної основи системи мотивації персоналу на основі індивідуальних показників ефективності виконання завдань.....	164
Висновки до розділу 3.....	189
ВИСНОВКИ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	197
ДОДАТКИ.....	215

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система управління персоналом машинобудівних підприємств потребує цілком нових підходів до її формування, що обумовлено кардинальними змінами на світових ринках. Машинобудівна галузь України, як і економіка в цілому, стрімко втрачає конкурентоспроможність, що підтверджують, зокрема, показники низької вартості робочої сили. Це загрожує ситуацією, коли підприємства не зможуть ефективно розпорядитися людськими ресурсами, якими володіють, та використовувати їх.

При формуванні системи управління персоналом машинобудівних підприємств їх керівництво практично не використовує сучасні інноваційні принципи, ігнорує стратегічні інструменти, а найбільшу увагу приділяє тактичним: підвищенню фонду оплати праці, поліпшенню ергономічності робочих місць, забезпеченню гнучкого графіка роботи, організації навчання персоналу, формуванню і розвитку кадрового резерву. По суті, це означає низьку готовність керівництва машинобудівних підприємств витратити час і кошти на формування та розвиток людських ресурсів що в цілому суперечить загальносвітовій тенденції добору й утримання на підприємстві талановитих працівників, залучення персоналу до управління підприємством, створення високоякісної атмосфери праці. Тому в близькій перспективі машинобудівним підприємствам загрожує ризик значного кадрового дефіциту на всіх рівнях управління.

Теоретичне трактування сутності й значення формування системи управління персоналом досліджували Б. Андрушків, Л. Артеменко, Л. Балабанова, А. Бесєдін, Д. Боді, О. Віханський, О. Волгін, О. Галушак, О. Гарматюк, Д. Гібсон, Р. Гріфін, Л. Довгань, Д. Донеллі, В. Дрофа, П. Друкер, О. Єпіфанов, В. Жигалов, Й. Завадський, О. Зайцева, Д. Іванцевич, Ю. Каракай, Н. Кирич, С. Козьменко, А. Колесніков, І. Копитова, М. Коултер, В. Красношарпа, О. Кредісов, О. Крушельницька, О. Кузьмін, Г. Латфуллін, Л. Лукічева, І. Маркіна, Є. Маслов, В. Матирко, Н. Маусов, М. Мескон,

В. Михайлов, О. Мних, О. Модін, А. Наумов, Г. Осовська, В. Половинко, Л. Полонська, К. Радугі, О. Радугі, Д. Ріггс, С. Роббінс, Н. Рогачева, О. Сардак, Н.Тарнавська, та інші. Проте система управління персоналом розглянута здебільшого з функціонального аспекту, без чіткого розгалуження окремих підсистем з різними цілями і завданнями. Також не було виробленого комплексного підходу, який би давав змогу інтегрувати діяльність різних підрозділів та служб машинобудівного підприємства з єдиною стратегічною метою – формування високоефективної системи управління персоналом. Недостатньо в сучасних наукових працях розкрито аналітичні прийоми розрахунку високоефективної мотиваційної системи, що базувалася б на оцінюванні індивідуальної трудової участі персоналу. Актуальність та об’єктивна необхідність дослідження окремих проблем обумовили вибір теми, мету і завдання дисертації.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя у рамках державної бюджетної науково-дослідницької теми № ВК 30-11 «Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0111U002591), де автор запропонувала інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств (довідка від 03.09.2014 № 2/28–2147).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних підходів до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

– проаналізувати й узагальнити теоретичні аспекти щодо категоріального апарату, зокрема, визначення термінів «управління персоналом» та «система управління персоналом» з метою розроблення інноваційного підходу до їх тлумачення у сфері управління персоналом;

- ідентифікувати основні проблеми та обґрунтувати необхідність використання інноваційних підходів і принципів формування системи управління персоналом на підприємстві;

- класифікувати показники ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств для більш глибокого дослідження кількісно-якісних змін в управлінні персоналом;

- виявити чинники впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств;

- дослідити сучасний стан системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах;

- розробити модель інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у галузі управління персоналом для більш повного використання ресурсного потенціалу і розширення можливостей перерозподілу людських ресурсів відповідно до ринкових ситуацій;

- запропонувати методичний інструментарій оцінювання ефективності інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у сфері управління персоналом;

- удосконалити теоретико-концептуальну основу системи мотивації персоналу на основі індивідуальних показників ефективності виконання завдань.

Об'єктом дослідження є інноваційні процеси формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств, які спрямовані на підвищення продуктивності праці та збереження на підприємстві його цінних працівників.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення інноваційних підходів до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою роботи послужили фундаментальні положення економічної теорії, макро- і мікроекономіки, теорії управління і теорії організації. Для досягнення

поставленої мети використано такі методи дослідження: діалектичний метод пізнання (для дослідження інноваційних підходів до формування системи управління персоналом – підрозділ 1.1); теоретичного узагальнення і порівняння (для розвитку категоріального апарату, ідентифікації тенденцій формування системи управління персоналом – підрозділи 1.2, 1.3); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень та вивчення показників ефективності системи управління персоналом – підрозділ 1.3); метод групування та контент-аналізу (для виявлення чинників впливу на формування системи управління персоналом – підрозділ 2.3); метод експертного оцінювання і бальної оцінки (у процесі оцінювання стану системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах, для результатів групового оцінювання важливості показників ефективності інтеграції у галузі управління персоналом – підрозділи 2.1, 2.2, 3.2); метод фронтального інтерв'ю (для визначення проблем формування системи управління на досліджуваних машинобудівних підприємствах – підрозділи 2.1, 2.2); системний підхід (обґрунтування моделі інтеграції підрозділів управління персоналом машинобудівних підприємств – підрозділи 3.1, 3.2); синергетичний ефект (для оцінювання ефективності інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом – підрозділ 3.2); графічний і табличний методи (для наочного відображення отриманих результатів дослідження – розділи 1, 2, 3).

Джерелом нормативної, аналітичної і статистичної інформації є закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України, сайти періодичних видань, звітні дані машинобудівних підприємств України і власні дослідження, дані мережі Internet (сайти електронних журналів, наукових організацій, інформаційних агентств); періодичні видання; фактографічні дані, результати анкетувань та спеціальних опитувань працівників досліджуваних підприємств, проведених автором даного дисертаційного дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. Отримані в процесі дослідження наукові результати сукупно дали змогу розв'язати важливе

наукове завдання – визначення теоретико-методичних засад формування системи управління персоналом та розроблення практичних рекомендації щодо застосування інноваційних підходів на підприємствах машинобудування, які полягають у наступному:

вперше:

– розроблено модель двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства в галузі управління персоналом, яка ґрунтується на інтеграції роботи підрозділів, причетних до управління людськими ресурсами, підвищенні ролі кадрових служб та розширенні кола їх повноважень, що дасть змогу значним чином змінити підходи до управління підприємством у цілому та реорганізувати його діяльність в умовах нестабільного ринку України.

удосконалено:

– методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління персоналом, який, на відміну від наявних, має в основі розрахунок комплексу показників ефективності системи управління персоналом, зокрема, таких підсистем: органів управління персоналом; робіт, процесів, процедур, пов'язаних із управлінням персоналом; персоналу; інформаційно-комунікаційного забезпечення, які дають змогу визначити ефективність роботи кожного структурного підрозділу, використовуючи дані про виконання конкретних завдань та рівень досягнення окреслених цілей;

– метод оцінювання поточного стану системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах, який базований на поєднанні двох видів інтерв'ю: фронтального та експертного, де експертами були керівники й фахівці підрозділів з управління людськими ресурсами, що забезпечило використання переваг обох дослідницьких методик і формування індивідуального підходу до вивчення ідентифікованої у процесі науково-прикладного дослідження конкретної проблеми;

– теоретико-концептуальну основу системи мотивації персоналу машинобудівного підприємства, яка, на відміну від наявних, ґрунтується на

розрахунку індивідуальних показників ефективності роботи персоналу і складанні, на їх основі, відповідної матриці для кожної посади з метою повного використання людських ресурсів з їх відповідними якісними характеристиками;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат системи управління персоналом машинобудівного підприємства, який, на відміну від наявних, базований на сукупності взаємопов'язаних підсистем: органів управління персоналом; персоналу; робіт, процесів та процедур; інформаційно-комунікаційного забезпечення, спрямованих на збалансування цілей підприємства загалом та його персоналу зокрема, що уможливорює досягнення вищого рівня задоволення працівників своєю роботою й максимальних кількісно-якісних показників діяльності підприємства у відповідному періоді;

– теоретичне обґрунтування інноваційних принципів формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства в умовах ринку, зокрема, таких як: готовність до взаємного компромісу, забезпечення взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, утримування, збереження на підприємстві його провідних працівників; прозорість, відкритість підприємства для працівників, використання яких охоплює всі стадії ефективного управління персоналом і дає змогу сформувати таку систему управління, яка в майбутньому впливатиме на раціональне використання трудового креативного потенціалу підприємства;

– класифікація чинників, що впливають на формування системи управління персоналом в сучасних умовах ринку, зокрема: чинники макро-, мезо- та мікросередовища національного ринку, що дасть змогу виявити різноспрямовані тренди, до яких у майбутньому підприємствам доведеться пристосувати свою діяльність та формувати ресурсний потенціал з високою еластичністю трудових ресурсів;

– перелік основних показників ефективності роботи керівників і фахівців підрозділу з управління персоналом, до якого, на відміну від наявних, додано частку витрат на формування та підтримання роботи підрозділу, відповідність

професійних і персональних якостей працівників підрозділу, ступінь задоволеності працівників різних категорій працею та умовами на підприємстві, середній час виконання завдань, робіт, замовлень у межах програми управління персоналом, які збагачуватимуть аналітичну базу менеджменту персоналу і даватимуть можливість характеризувати діяльність як підприємства в цілому, так і підрозділів з управління персоналом та його окремих працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у широких можливостях використання сформульованих і запропонованих теоретичних та практичних рекомендацій щодо застосування комплексу інноваційних підходів до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств, що забезпечить підвищення ефективності роботи працівників й окремих структурних підрозділів.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано в діяльності Волочиського машинобудівного заводу «Мотор Січ» (довідка від 06.11.2013 № 1652), ПАТ «Тернопільський радіозавод» «Оріон» (довідка від 27.10.2013 № 16), Державний концерн України ДП «Закарпатське вертолітне виробниче об'єднання» (акт від 16.09.2013 № 2), Державний концерн України філія «Механічний завод» ДП «Закарпатське вертолітне виробниче об'єднання» (довідка від 18.09.2013 №39). Результати дослідження використовують у навчальному процесі Технічного коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час викладання дисциплін: «Менеджмент», «Організація виробництва», «Економіка підприємства», «Макроекономіка» і «Маркетинг» (довідка від 03.07.2014 № 2/4-442), а також Херсонського державного університету при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства» та «Менеджмент і адміністрування» (довідка від 21.10.2013 №12-22/2765).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені у дисертаційній роботі, автор отримала особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, що є

результатом самостійних досліджень здобувача. Особистий внесок автора дисертації в наукових працях відображений у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження оприлюднені й обговорені на міжнародних, вітчизняних та регіональних конференціях і семінарах, у тому числі: «Проблеми розвитку підприємств: погляд молоді» (м. Харків, 2012); «Сучасний стан економічної науки: проблеми та перспективи розвитку» (м. Львів, 2012), «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки» (м. Тернопіль, 2012), «Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації» (м. Сімферополь, 2012), «Економіка і управління: актуальні проблеми та тенденції розвитку» (м. Львів, 2012), «Формування економічного профілю національної інфраструктури України: аналітичний та теоретико-методологічні аспекти» (м. Київ, 2012), «Актуальні питання економічних наук» (м. Одеса, 2012), «Економічний дисбаланс країни: проблеми та шляхи вирішення» (м. Львів, 2012), «Досягнення в економіці. Нові погляди, проблеми, інновації» (м. Дніпропетровськ, 2012), Конкурентоспроможність економіки України: теорії, моделі, механізми» (м. Херсон, 2013), «Соціально-економічні трансформації в умовах глобалізації: світовий та вітчизняний виміри» (м. Херсон, 2013), «Економічне зростання в умовах державно-приватного партнерства» (м. Дніпропетровськ, 2013), «Moderní vymoženosti vedy–2014» (Praha, 2014).

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дослідження автор викладені в 23 публікаціях (8,0 друк. арк.), зокрема в одній колективній монографії (особисто авторові належить 0,51 друк. арк.), 5 статтях у фахових виданнях (2,79 друк. арк.), 2 статтях у зарубіжних наукових журналах, 2 статтях у виданнях України, що включені до переліку міжнародних наукометричних баз (2,4 друк. арк.), 13 тез доповідей на наукових конференціях (1,9 друк. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Основні підходи до формування системи управління персоналом в сучасних економічних дослідженнях

За останніх 20 років розвиток національної економіки давав змогу значній кількості підприємств нарощувати обсяги виробництва, що обґрунтовано збільшило чисельність працівників. Метою діяльності багатьох вітчизняних підприємств останніми роками було, передусім, зростання обсягів продажів, тому цінувалася не стільки ефективність роботи персоналу, скільки зростання їх ринкової частки [85, с. 47]. У цьому зв'язку керівники підприємств намагалися працевлаштовувати людей, не задумуючись, якою роботою вони будуть завантажені.

Умови, в яких нині перебуває економіка України, актуалізують вплив людського фактора на виробничий процес, потребують нового підходу до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. Підготовка компетентних працівників, здатних до продуктивної роботи в ринкових умовах з періодичним виникненням кризових ситуацій, залежить від ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами і є запорукою досягнення успіху підприємства.

Промислові підприємства, як правило, володіють численним персоналом із складною якісною структурою, значним колом повноважень та відповідальності, тож потребують постійного розвитку персоналу. Саме тому управління персоналом на таких підприємствах є складним процесом, до якого необхідний особливий підхід.

Система управління персоналом є однією з числа інших систем управління підприємством, яка передбачає наявність відповідних ланок, що здійснюють управління і зв'язки між ними. Сутність управління персоналом

розкривають такі поняття: трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Як відомо, трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, яка володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у народному господарстві. Тим часом, трудовий колектив – це об'єднання для спільних дій заради досягнення суспільно-корисних цілей людей, які пов'язані єдністю інтересів, оформлені структурно і мають органи управління, дисципліни та відповідальності [101, с.155].

Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи [52, с. 268].

Кадри – це основний, як правило, кваліфікований склад працівників підприємства з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід у вибраній сфері діяльності [71, с.10]. Термін «кадри» в зарубіжних і національних джерелах часто ототожнюють лише і з частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації з певним стажем роботи на конкретному підприємстві.

Людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні навички й знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [71, с.144]. Людські ресурси є специфічним і найважливішим з усіх видів економічних ресурсів.

На рисунку 1.1 відображено логічний зв'язок між такими категоріями, як кадри підприємства, персонал підприємства та людські ресурси.

Із рисунка 1.1 видно, що кадри підприємства варто розуміти у вузькому контексті, в чіткій прив'язці до конкретного підприємства як виробничо-господарської одиниці. Персонал підприємства може охоплювати значно більшу кількість категорій працівників.

Також варто взяти до уваги, що сучасні підприємства можуть використовувати як просту, так і складну форму організації бізнесу, мати філії, дочірні компанії й представництва на внутрішньому та зарубіжному ринках, або належати до концернів, холдингів, промислово-фінансових груп. Людські

ресурси варто розуміти у широкому контексті з урахуванням колишніх та потенційних працівників.

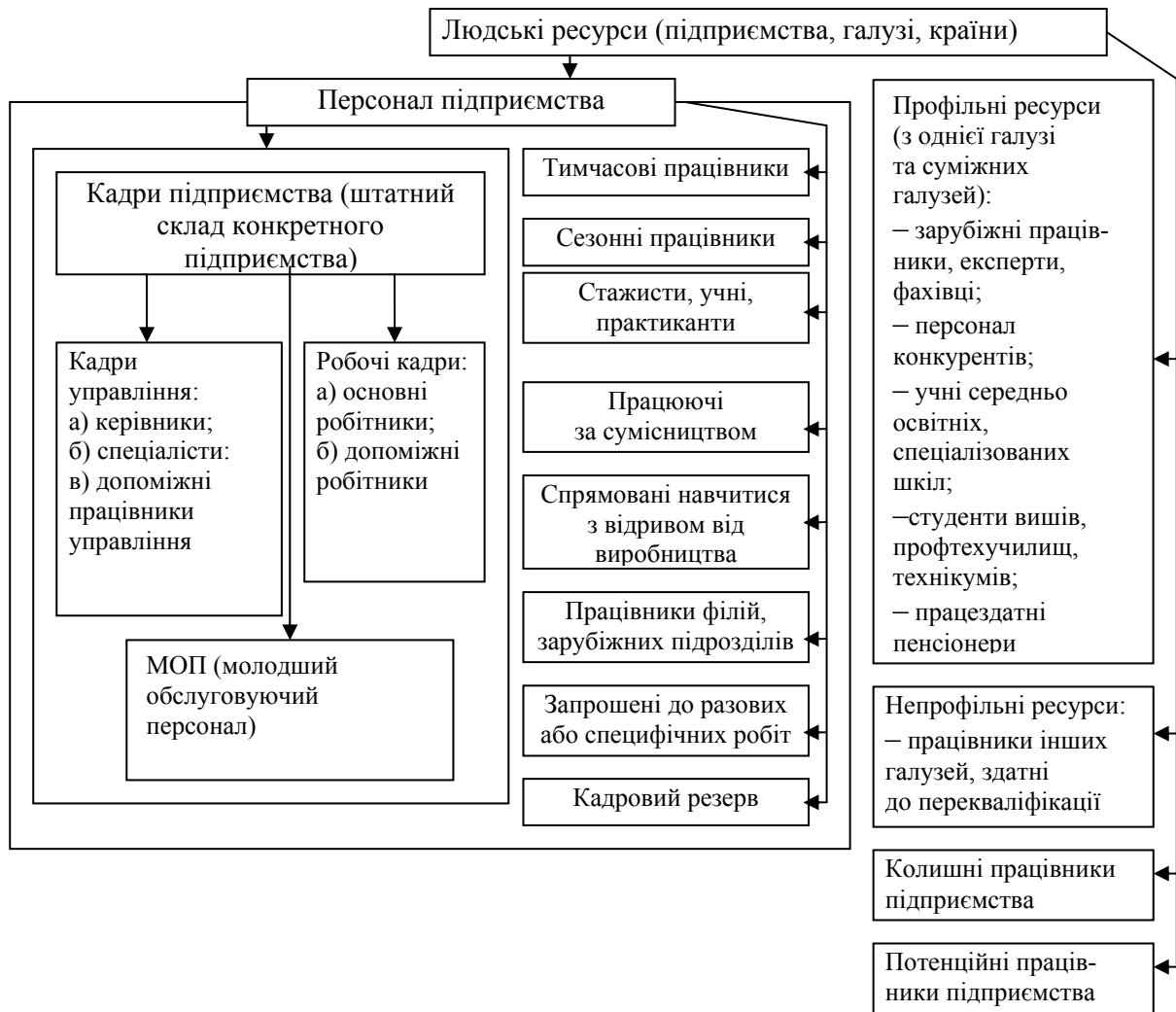


Рис. 1.1. Логічний зв'язок між категоріями «кадри підприємства», «персонал підприємства» та «людські ресурси»

Примітка: сформувала автор на основі опрацьованих джерел [5; 40; 71]

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [158].

Із 1980-х років почали широко використовувати такий термін, як «трудова потенціал працівника», що означає сукупність фізичних і духовних якостей людини, котрі визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [50, с. 480].

Елементами трудового потенціалу працівника є:

- особисті характеристики (мотиви поведінки, цінності, творча активність);
- соціально-демографічні характеристики (стать, вік, національність);
- психофізіологічні характеристики (тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного виду діяльності, працездатність);
- кваліфікаційні характеристики (рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності) [53, с.15].

Наприкінці ХХ століття автори концепції людських ресурсів стали гуманнішими: замість «управління кадрами» наука перейшла до використання таких понять як «управління персоналом», «управління людськими ресурсами» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості управління кадрами, персоналом та людськими ресурсами

Особливості управління	Управління кадрами	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Підхід до управління	Горизонтальне і вертикальне управління підлеглими	Вертикальне управління підлеглими	Горизонтальне управління підлеглими
Спосіб побудови орг-структури управління	Централізована кадрова служба	Централізована служба з управління персоналом	Децентралізована служба з управління людськими ресурсами
Мета управління людьми	Забезпечення всіх ділянок трудової діяльності підприємства кваліфікованими працівниками	Забезпечення наявності потрібного персоналу в потрібному місці та в потрібний час	Поєднання цілей людських ресурсів із стратегією та цілями підприємства
Підхід до планування системи управління персоналом	Концентрація на кадровій роботі та розробленні оперативного плану кадрової роботи	Враховуючи цілі виробничого плану; спрямованість на досягнення компромісу між роботодавцем та персоналом	Планування людських ресурсів спрямовано на розвиток корпоративної культури

Примітка: сформувала автор на базі проведених досліджень

Термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, а поняття «управління

персоналом» характеризує переважно повсякденну оперативну роботу з персоналом [191, с. 26].

Вважаємо, що управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних заходів у сфері роботи з персоналом. У зв’язку з цим для збалансованого використання кадрів підприємства процес управління персоналом охоплює такі етапи: визначення потреби в персоналі, добір персоналу, створення належних умов праці, профорієнтацію й адаптацію, навчання персоналу, аналіз витрат і результатів праці, мотивацію працівників, оцінку їх діяльності, управління плінністю персоналу.

Будь-яка система є, як відомо, сукупністю взаємодіючих компонентів; кожен з них можна розглядати як самостійну систему, що охоплює простіші елементи з власними цілями [147, с.8]. Проте різні автори по-різному визначають термін «система». Зокрема, на думку Д. Ріггса, будь-яка система є сукупністю взаємодіючих компонентів, кожен з яких можна розглядати як систему, що охоплює простіші елементи, котрі відрізняються цілями [145, с. 8]. А. Кредісов під системою розуміє процедури і рутинні процеси, що відбуваються на підприємстві [68, с. 232]. Є. Маслов вважає, що підприємство є цілісною виробничо-господарською системою, тому може бути представлено як сукупність взаємопов’язаних складових підсистем [87, с.73].

Передусім необхідно з’ясувати сутність системи управління персоналом, оскільки у працях українських та іноземних науковців не досягнуто стосовно цього єдності думок. Так, Є. Виноградов, М. Маусов, О. Ламскова виділяють як підсистеми технічну, адміністративну і людську та особистісно-культурну [22, с. 53]. А. Волгін, В. Матірко, О. Модін в управлінні персоналом підприємства відрізняють управління діяльністю та управління людьми [24, с. 215]. На їхню думку, управління діяльністю при цьому складається з планування діяльності, визначення виробничих завдань, створення системи вимірювання результатів виконуваної роботи, контролю за виконанням завдань. А управління людьми охоплює забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію

працівників тощо. Г. Осовська та О. Крушельницька виділяють такі підсистеми управління персоналом: 1) управління трудовим потенціалом; 2) відтворення трудових ресурсів; 3) управління процесом використання трудових ресурсів [104, с. 20–21].

Узагальнюючи теоретичні напрацювання у сфері управління людськими ресурсами, можна відзначити розбіжності при формулюванні різними авторами суті системи управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз поглядів авторів стосовно суті системи управління персоналом

Автор	Суть поняття «система управління персоналом»
Генкін Б. М., Балабанова Л. В., Сардак О. В.	Комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи
Крушельницька О.В., Мельничук Д. П.	Упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Дорофієнко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. І	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Крамаренко В. І.	Форма реалізації взаємодії й розвитку відносин управління, виражених у законах і принципах менеджменту, а також у меті, функціях, структурі, методах і процесі управління.
Борисов А. Б.	Комплекс заходів щодо роботи з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства
Пелих А. С., Чумаков А. А., Баранніков М. М.	Сукупність процесів у межах механізму управління персоналом.
Герчіков В. І.	Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу працівника.

Примітка: сформувала автор на основі опрацьованих джерел [6, с. 22; 12, с. 51; 27, с. 96; 28, с. 75; 41, с. 24; 65, с. 192; 71, с. 148; 103, с. 189].

Зауважимо, що згадані автори одностайні стосовно тому, що метою системи управління персоналом є досягнення загальних цілей підприємства. Також у традиційній літературі з управління персоналом, попри постійне підкреслення важливості персоналу як ресурсу, мало уваги приділено

очікуванню власне персоналу. Так, дослідження в Україні свідчать, що 73% наших співвітчизників, окрім отримання грошей за свою роботу, також цінують можливості для самореалізації, одержання нових знань, набуття та передавання досвіду [100, с. 10].

Систему управління персоналом автори, згадані у таблиці 1.2, уявляють як сукупність цілей, завдань, методів, заходів тощо. На нашу думку, під системою управління персоналом підприємства потрібно розуміти комплекс підсистем, спрямованих на збалансування цілей підприємства та його персоналу, тобто досягнення високого рівня задоволення працівників від трудової діяльності й максимальних показників діяльності підприємства у відповідному періоді.

Системи, в тому числі система управління персоналом, характеризуються ієрархічною побудовою, горизонтальними та вертикальними зв'язками. Розрізняють закриті системи, незалежні від зовнішнього середовища, та відкриті, що відчують зовнішній вплив, які характеризуються синергією і взаємозалежністю підсистем [159].

Управління персоналом є сукупністю механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу підприємства, що реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності [101, с. 13]. Таким чином, управління персоналом є одночасно окремою системою підприємства, процесом і структурою. У цьому зв'язку пропонуємо наступне визначення: «система управління персоналом підприємства – це складний комплекс із логічно побудованими взаємозв'язками, в якому реалізуються функції управління працівниками на підприємствах, містяться підсистеми загального та лінійного керівництва, а також низка функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій». Графічно систему управління персоналом відображено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Склад підсистем системи управління персоналом

Примітка: сформувала автор на базі власних досліджень

Рисунок 1.2 відображає низку взаємопов'язаних елементів: підсистему органів управління персоналом; підсистему персоналу; підсистему робіт, процесів та процедур підсистему інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління підприємством у цілому, оскільки вона охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх організаційних рівнів підприємства. Тобто система управління персоналом є основним каркасом у системі управління організацією. Системі управління персоналом передують стратегія управління персоналом, яка безпосередньо має справу з рішеннями, реалізація яких приводить до суттєвого і довготривалого ефекту на зайнятість та розвиток людей на підприємстві.

Наявність стратегії управління персоналом означає, що [101, с. 23]:

- залучення працівників, їх використання та розвиток здійснюють не стихійно, а цілеспрямовано й виважено, узгоджуючи з місією і стратегічними цілями розвитку підприємства;

- керівники вищої ланки перебирають відповідальність за розроблення, реалізацію та оцінювання стратегії управління персоналом;

- взаємозв'язок між стратегією розвитку персоналу і стратегією розвитку підприємства в цілому та її окремими компонентами.

Система управління персоналом не тільки забезпечує конкурентоспроможність та високу ефективність роботи підприємства, а й виконує, на наш погляд, низку певних завдань, які є найзначнішими у процесі роботи з персоналом (рис. 1.3). Отже, основні завдання управління персоналом мають врахувати потреби працівників, які підвищують якість виробничої діяльності та продуктивність праці.

На нашу думку, цілі й завдання системи управління персоналом промислового підприємства необхідно прямо узгоджувати із загальними корпоративними цілями підприємства.



Рис. 1.3. Основні завдання системи управління персоналом

Примітка: сформувала автор на основі опрацьованих джерел [27; 67; 75]

Зауважимо, що підприємства різних галузей можуть визначати в контексті управління персоналом цілком різні мету й завдання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Мета та завдання формування систем управління персоналом на підприємствах України

Підприємство, галузь	Мета формування системи управління персоналом	Завдання
1	2	3
Підприємства машинобудівної галузі		
Ніссан Мотор Україна	Рівноцінна допомога працівникам	Мотивація працівників до виконання планів; можливість уникнути суб'єктивного ставлення керівників; прогнозованість поведінки компанії стосовно працівників
НПК «Гірничі машини»	Забезпечення іміджу кращого працедавця у галузі	На підприємстві впроваджено систему наставництва, корпоративного навчання та індивідуального розвитку. На підприємстві триває реалізація програми співробітництва з технічними вишами та училищами
Підприємства інших галузей		
АТ «Оболонь» / броварна промисловість	Підвищення професіоналізму працівників, покращення умов праці, безпеки виробничих процесів та гарантування їх соціального захисту.	Економія всіх видів матеріальних ресурсів, систематичний контроль виконання планів підприємства та внеску індивідуального працівника у роботу компанії; підвищення ролі керівників, фахівців, службовців, робітників в управлінні виробництвом; створення умов, які стимулюють високоякісну і високопродуктивну працю, ініціативу працівників;

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
МТС-Україна / мобільний зв'язок	Формування професійної команди співробітників, які становлять найцінніший капітал компанії	Виявлення і збереження на підприємстві ефективних працівників; розвиток кар'єри і планування навчання; узгодження індивідуальних завдань розвитку із завданнями компанії; обґрунтований перегляд заробітних плат.
АТ «Інго-Україна» / страхування	Забезпечення професійного зростання і розвитку кар'єри	Підвищення ефективності роботи кожного працівника; збереження кадрового складу компанії; позитивна мотивація персоналу
Метро Кеш енд Кері Україна / гуртова торгівля	Розкриття повного потенціалу та побудова кар'єри; надання можливостей для навчання і розвитку	Визначення потенціалу кожного працівника, виявлення талантів, просування їх кар'єрними сходами

Примітка: сформувала автор на основі [1; 26; 64; 93; 96]

Із таблиці 1.3 видно, що провідні підприємства України в основу системи управління персоналом закладають підвищення професіоналізму працівників, управління талантами, кар'єрою тощо. Таким чином, головною метою формування системи управління персоналом на підприємстві є створення відповідних умов для забезпечення досягнення запланованих показників діяльності протягом відповідного проміжку часу.

Будь-яка система завжди представлена певною структурою, наділеною конкретним набором функцій, повноважень та відповідальною за доручений напрямок функціонування підприємства [75, с. 266]. Персоналом на підприємстві управляє відповідний підрозділ. На нашу думку, органи, відповідальні за управління персоналом, повинні утворювати окрему підсистему, оскільки мають відповідні цілі й завдання, використовують специфічні підходи, процеси і процедури, потребують формування відповідного бюджету для виконання низки робіт та функцій. У практиці діяльності вітчизняних підприємств сформувався підхід, за якого персоналом управляють кілька підрозділів, які, діючи згідно з чинними положеннями, виконують відповідні функції, так чи інакше пов'язані з використанням персоналу [67]. Зокрема, до таких підрозділів відносять відділ кадрів, відділ

організації праці й заробітної плати, відділ навчання і підвищення кваліфікації, відділ соціального розвитку, відділ охорони праці й техніки безпеки. Провідне місце серед підрозділів, пов'язаних з управлінням персоналом, займає відділ кадрів, коло повноважень якого традиційно охоплює кадрову роботу. Іншим підрозділом, пов'язаним з управлінням персоналом, є відділ організації праці й заробітної плати, який розраховує потребу в працівниках за професіями, кваліфікаціями, видами робіт, відповідальний за політику мотивації праці, тарифікацію робіт тощо. Нерідко в структурі великих підприємств наявні відділи навчання і підготовки кадрів, соціального розвитку, охорони праці й техніки безпеки. Таким чином, персоналом на підприємствах управляють різні підрозділи. Також характерна різна підпорядкованість зазначених підрозділів, що відображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння підпорядкованості та функцій органів управління персоналом на підприємстві

№ з/п	Орган управління персоналом	Підпорядкованість	Функції
1	Відділ кадрів	Заступник директора з кадрів / комерційний директор	Добір, наймання, прийом на роботу працівників, документування переміщення персоналу всередині підприємства
2	Відділ організації праці й заробітної плати	Головний економіст або заступник директора з економіки	Розрахунок потреби у персоналі за професіями, кваліфікаціями, видами робіт; формування політики мотивації; Тарифікація робіт, облік праці
3	Відділ навчання і підготовки кадрів	Начальник відділу кадрів	Організація орієнтації й адаптації нових працівників, професійного навчання і атестації працівників
4	Служба соціального розвитку	Заступник директора з соціального розвитку	Забезпечення сприятливих умов праці, організація роботи, спрямованої на підвищення продуктивності праці, стабілізацію трудових колективів, розвиток трудової активності персоналу
5	Відділ охорони праці й техніки безпеки	Головний інженер Головний технолог	Організація контролю за безпекою трудової діяльності, впровадження заходів з охорони праці й техніки безпеки

Примітка: сформувала автор на базі власних досліджень

Отже, з таблиці 1.4 видно, що для підприємств характерне розпорошення

функцій управління персоналом між різними підрозділами, діяльність яких не можна вважати інтегрованою внаслідок різних цілей та завдань, регламентованих їхніми положеннями про відділи. Також варто зазначити, що окремі функції з управління персоналом належать до кола компетенцій керівників, які не мають знань, навичок та досвіду управління персоналом, необхідних за специфікою своєї посади. Таким чином, ефективність управління персоналом низька, оскільки жодний з відділів не є відповідальним за все коло функцій у галузі управління людьми.

На нашу думку, для великим підприємствам доцільно звести всі перелічені відділи в єдиний орган управління персоналом під керівництвом першого заступника чи директора з персоналу. Для підприємств з невеликою кількістю персоналу управління ним потрібно сконцентрувати в межах посади вищого керівника, що дасть змогу передусім сконцентрувати увагу керівництва, кошти, кадровий та інформаційний потенціал у межах однієї структури. Також це допоможе раціональніше використовувати кошти внаслідок скасування дублювання функцій з управління персоналом у різних підрозділах підприємства.

Варто виокремлювати відповідні групи, які є суб'єктами та об'єктами управління. Суб'єктами управління можуть бути роботодавці в особі адміністрації або власників підприємства; об'єктами управління – трудовий колектив у цілому, групи працівників. Загалом, у структурі персоналу підприємства прийнято виділяти три види формальних груп: група керівників; цільові виробничі (господарські) групи, до яких відносять вузьких фахівців (конструктори, технологи, фінансисти, постачальники, маркетингологи, дизайнери тощо); та комітети, призначені для виконання конкретних завдань (ради, комісії, збори, команди, товариства, гуртки тощо) [72, с. 38].

Для реалізації відповідних розпоряджень та завдань керівництва система управління персоналом може містити відповідну інфраструктуру, зокрема центр з наймання та оцінювання персоналу, підрозділи з його навчання.

Підсистема персоналу містить відомості про здатності, інтереси та

мотиви персоналу; підсистема робіт – про різноманітні завдання, проекти, індивідуальні ролі, виконання яких є необхідним для підприємства; підсистема інформаційного забезпечення управління об'єднує відомості про виконавців, роботи та прийняту практику переміщення персоналу, призначення працівників на певні види робіт та посади.

Підсистема інформаційного забезпечення має на меті підтримання всіх процесів, пов'язаних з управлінням персоналом на промисловому підприємстві. Інформаційні підсистеми підприємств формують, як правило, довільно, тому вони можуть мати вигляд як збірки найнеобхідніших інструментів та інструкцій, так і цілісних електронних інформаційних систем, що охоплюють значну частину персоналу. На окремих підприємствах керівники можуть створювати масштабні інформаційно-забезпечуючі проекти, які не тільки здатні містити необхідні нормативно-законодавчі акти, інструкції, рекомендації для персоналу, а й є засобом внутрішнього корпоративного інформування персоналу.

Основні елементи підсистеми інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства – правова і нормативна база, інструкції, організаційні схеми, нормування, накази, розпорядження керівництва, котрі використовують у процесі оперативного управління.

Отже, така підсистема повинна спиратися на відповідне законодавчо-нормативне підґрунтя. Окремі законодавчі акти, що регулюють управління персоналом в Україні, наведено, у Додатку А.

Вивчення національного законодавства показало: у ньому нема узгодженості та єдності щодо визначення засад управління персоналом. Також у сучасній національній базі мало уваги приділено формуванню системи управління персоналом, а тому кожне підприємство намагається утворювати її самостійно, базуючись на власних міркуваннях та досвіді тощо.

Діяльність провідних підприємств економічно розвинених країн світу показує, що успіхами вони завдячують правильно сформованій системі управління персоналом, в основі якої – принципи та методи впливу інтересів на

діяльність працівників з метою їх максимального використання. В усьому світі шукають найраціональніші моделі управління. Досвід багатьох підприємств показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховано «людський фактор», тобто якщо одночасно не здійснюють великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резерву працівників, у впровадження нових методів організації праці.

У практиці управління персоналом на промислових підприємствах протягом останніх років чітко простежується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, важливим етапом якого став системний підхід, розроблення різних моделей організації як системи – не тільки функціонуючої, а й такої, що розвивається, на основі котрих сформувався новий підхід – управління людськими ресурсами [68, с. 24].

Особливостями системи управління в американських фірмах є те, що персонал розглядають як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надають певну автономію, людей добирають за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі, орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, учених [49, с. 88]. Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і пошук для нього відповідного робочого місця. Японській моделі притаманна орієнтація на довгу перспективу роботи на одному підприємстві, підвищення якості освіти й особистого потенціалу робітника, оплату праці з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання завдання, участь працівників у профспілках організації [64, с. 264].

Зауважимо, що систему управління персоналом формують на основі двох підходів, відображених у таблиці 1.5.

Порівняння класичного та сучасного підходів до формування системи управління персоналом

Основний акцент формування системи управління персоналом	Класичний підхід до управління персоналом	Сучасний підхід до управління персоналом
Основний ресурс підприємства	Фізичний та грошовий капітал	Фізичний та грошовий капітал Людські ресурси
Кошти на утримання персоналу	Прямі витрати	Довготермінові інвестиції
Спосіб залучення персоналу на підприємство	Грошовий стимул	Активний пошук; реклама; соціальні пільги
Обсяг витрат на навчання персоналу, підвищення рівня його кваліфікації	Мінімальні	Визначають за принципом «витрати – вигода»
Форми навчання персоналу	На робочому місці	Поза підприємством, охоплюючи загальну освіту
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Регламентація дій персоналу	Жорстка	Різний ступінь свободи в організації праці
Організація праці персоналу	Залежно від особливостей функціонування підприємства	Індивідуальна Групова
Мотивація праці персоналу	Залежно від здібностей та досягнень окремого працівника	Поєднання морально-економічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Горизонти (терміни) планування	Короткотермінові	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Аналітичні та організаційні

Примітка: склала автор на основі [49, с. 71; 52, с. 14]

Із таблиці 1.5 видно, що сучасний підхід до управління персоналом акцентує здебільшого на досягненні мети підприємства, використовуючи гнучкіші методи, зорієнтовані на задоволення потреб працівників.

Загалом термін «формування» означає створення організації через надання їй конкретної форми [75, с. 163]. З урахуванням цього, формування системи управління персоналом передбачає насамперед процес збалансування інтересів персоналу та підприємства в цілому. На рисунку 1.4 відображено процес формування системи управління персоналом підприємства.

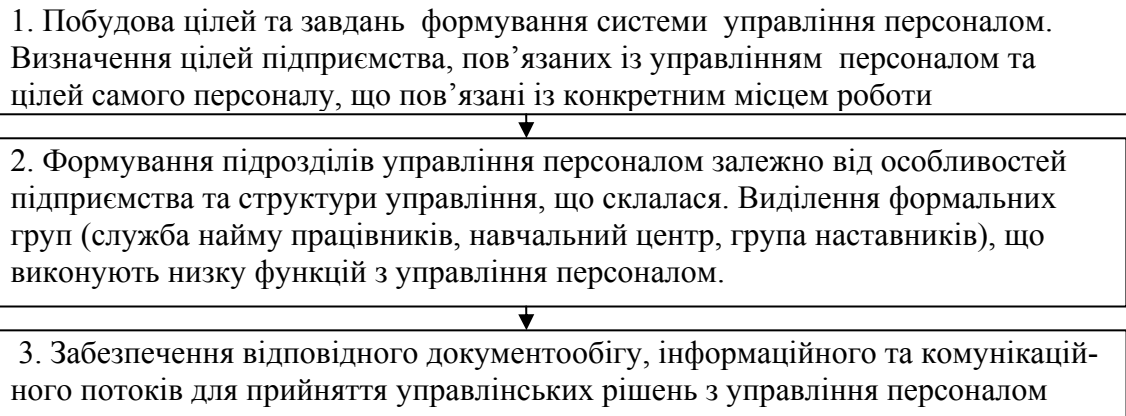


Рис. 1.4. Процес формування системи управління персоналом підприємства

Примітка: сформувала автор на базі власних досліджень

Сутністю і значенням системи управління персоналом підприємства є: зведення до мінімуму резервів нереалізованих можливостей працівників; встановлення відповідності між чисельністю професійно-кваліфікованих працівників і чисельністю робочих місць; досягнення оптимального рівня завантаженості працівників.

На нашу думку, потрібно сформувати таку систему управління персоналом, яка б охоплювала всі принципи групової роботи, реорганізацію підготовки та підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну й комплексну організацію роботи із забезпечення підприємства персоналом, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості роботи та продуктивності праці.

Зазначимо, що система управління персоналом повинна бути сформована на унікальних принципах, що мають сенс тільки для конкретного підприємства. Тому необхідно дослідити традиційні принципи формування системи управління персоналом, а також ті, що виникають під впливом швидкозмінного середовища функціонування промислових підприємств.

1.2. Принципи формування системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах

Підприємства намагаються формувати систему управління за власним баченням, із урахуванням специфічних рис технології виробництва чи організаційної структури, що склалася.

Принцип – це певне правило, сформульоване на основі пізнання законів або закономірностей, якими люди керуються, зважаючи на свою внутрішню переконаність і досвід щодо необхідності чинити відповідним способом. Принцип менеджменту – це основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою і практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською та соціальною діяльністю підприємств [175, с. 196].

Уперше принципи управління сформулював у 1912 році американський менеджер Г. Емерсон, який визначив 12 принципів продуктивності [184, с. 52]. Однак творець «теорії адміністрування» А. Файоль висловився, що кількість принципів керування – необмежена. І це так, оскільки будь-яке правило займає своє місце серед принципів керування, принаймні на той час, поки практика підтверджує його ефективність. Усі принципи повинні ґрунтуватися на законах розвитку суспільства й управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління і мати правове оформлення.

Зазначимо, що досі не сформувалось єдиного погляду стосовно кількісної структури принципів, які беруть до уваги при управлінській діяльності. Окремі автори виділяють низку принципів, що поширюються на усі сфери управлінської діяльності, у тому числі і на управління персоналом. Так, О. Кузьмін та О. Мельник виділили наступні принципи менеджменту: цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя [72, с. 18 – 19].

Л. Полонська поділила всі принципи менеджменту на такі групи [118, с. 33]:

- загальні та структурно-функціональні принципи управління підприємством;
- принципи, що визначають відносини у колективі (принципи управління людьми);
- принципи, що сприяють формуванню особистості працівника.

На нашу думку, всю сукупність принципів менеджменту варто класифікувати на три групи: загальні, організаційні, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація принципів менеджменту

Примітка: сформувала автор на основі [50, с. 62-66; 117, с. 33; 171, с. 196]

У практиці менеджменту конкретного підприємства можуть проявлятися й інші принципи. Таким способом формують індивідуальну систему принципів

підприємства, яка забезпечує високі результати його діяльності. Однак цю систему потрібно постійно переглядати і поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

Внутрішню основу, а, отже, і сутність управління персоналом становлять управлінські відносини. Керівники будь-якого підприємства постійно змушені розв'язувати одну й ту саму проблему: як сформувати відповідну систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників і за необхідності успішно вирішувати конфлікти між ними в організаційному середовищі.

Проблема «конфлікт – співробітництво» – основна суперечність організаційної поведінки, яка або розв'язується, або загострюється з плином часу. Ступінь вирішення суперечностей є основним показником ефективності управління персоналом.

Отже, звідси можна зробити висновок, що є два види відносин, на яких і тримається основа управління. Йдеться про певний порядок або принцип, якого потрібно дотримуватися залежно від того, на основі яких відносин створюється управління на підприємстві – субординаційних або координаційних.

Розглянувши сутність і значення системи управління персоналом підприємства, можна стверджувати, що ефективність такої системи забезпечують на основі низки конкретних, адекватних часу і взаємопов'язаних принципів.

Останнім часом триває інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, яка б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість. Система управління людськими ресурсами має бути завжди готовою до постійних реорганізацій, перерозподілу працівників з метою ефективного їх використання та підвищення продуктивності праці.

Із збільшенням масштабів діяльності підприємства набуває важливості закріплення загальних принципів єдиного управління. Водночас вони формують систему управління персоналом і мають обмежувати свободу дій

керівництва та конкретизувати їх на різних рівнях управління.

Принципи формування системи управління персоналом – основні положення, норми й правила, яких повинні дотримуватися всі працівники підприємства. Вони є результатом узагальнення об'єктивно діючих економічних законів і властивих їм загальних.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення значно протирічать реальності та є непродуктивними [43, с. 196]. На думку автора, єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів та стилів управління для різних груп працюючих і, навіть, окремих працівників у різних ситуаціях.

О. Крушельницька зазначила, що управління персоналом ґрунтоване на таких принципах [71, с. 17]:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального й цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Г. Щьокін вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип добору та розміщення кадрів за їхніми діловими й персональними якостями, що передбачає [167, с. 17]:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників;
- забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації;
- чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- комбінування досвідчених працівниками з молодими кадрами;
- комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Загалом сформувалися дві основні групи принципів управління персоналом, які тісно взаємопов'язані, а дотримання їх і раціональне використання дають змогу сформувати ефективну систему управління

персоналом підприємства.

Розрізняють дві групи принципів формування системи управління персоналом:

– принципи, що характеризують вимоги до становлення системи управління персоналом підприємства;

– принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом підприємства.

Найчастіше у традиційних літературних джерелах згадані принципи управління персоналом, подані на рисунку 1.6. Зміст цих принципів розкрито у додатку Б, з якого видно, що вони не відображають індивідуальності конкретного підприємства, яке функціонує у відповідній галузі та ринковій ситуації. Так, підприємства машинобудівного комплексу України працюють у висококонкурентному середовищі, зазнаючи при цьому найбільшого тиску з боку зарубіжних конкурентів. Також національні машинобудівні підприємства по-різному забезпечені ресурсами, в тому числі людськими, по-різному використовують управлінські технології тощо.

У класичній літературі такі принципи розглянуті дещо узагальнено, без урахування стану справ у відповідній галузі чи особливостей функціонування конкретного підприємства. Крім цього, практично не висвітлені напрями реалізації принципів, тобто не зазначені конкретні заходи, процеси, що дають змогу ті чи інші принципи формування системи управління персоналом, не зазначені структури, відповідальні за їх реалізацію. Також потрібно наголосити, що перелік таких принципів може змінюватися під впливом відповідних змін ринкового середовища.

Проаналізувавши різні підходи науковців до управління персоналом підприємств, можна зробити висновок, що таке управління розглядають переважно у загальному – стосовно всієї організації незалежно від галузевої належності, стану ринкової ситуації. Якщо ж автори враховують галузеву належність, то аналізують лише окремі елементи системи управління персоналом і не забезпечують комплексного підходу до формування ефективної

системи управління персоналом, особливо у нестабільних умовах економіки України.



Рис. 1.6 Традиційні принципи управління персоналом на підприємстві

Примітка: систематизувала автор на основі [71, с. 17; 89, с. 479-480; 117, с. 33; 152]

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала проблеми управління персоналом машинобудівних підприємства: низьку якість як менеджменту (невідповідність методів управління сучасним вимогам, неспроможність до лідерства й неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій та пасивне ставлення до роботи). Саме це потребує формування системи управління персоналом на відповідних засадах з урахуванням ситуації у машинобудівній галузі України.

На нашу думку, на сучасному етапі розвитку економіки України за значних трансформацій ринкового середовища підходи до управління підприємством в цілому мають змінитись, а принципи управління персоналом повинні відображати сучасні вимоги до формування стосунків між керівниками та підлеглими, враховувати стан і тенденції розвитку ринку праці. Прогресивні принципи формування системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах відображені на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Інноваційні принципи формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства у сучасних умовах ринку

Примітка: сформувала автор на базі власних досліджень

Із рисунка 1.7 можна побачити, що послідовність використання основних принципів охоплює всі стадії ефективного управління персоналом і дає змогу сформуванню такої системи управління, яка впливатиме на раціональне використання трудового потенціалу підприємства.

Для збалансування інтересів керівників та робітників головним є пошук компромісів. Основи принципу готовності до компромісу становлять проблематику, зустріч різних сторін. Якщо у кризовий період 2008–2009 років підприємства надавали перевагу працівникам, згодним на короткотермінові контракти, неповний робочий день, то у посткризових умовах 2010–2013 років роботодавці встановлювали до працівників нові вимоги, зокрема зацікавленість у висококваліфікованих, відповідальних людях, здатних працювати на підприємстві протягом тривалого часу.

Компромід потрібний керівникам підприємства для знаходження відповідності між наліченими цілями і системою матеріальних та моральних стимулів. Проте і працівники намагаються знайти таке місце роботи, яке б задовольняло їхні очікування.

Вони б хотіли пропрацювати впродовж свого життя в одній чи двох організаціях, оскільки тяжіють до стабільності та довготермінових трудових стосунків [58, с. 22]. У цьому зв'язку реалізація принципу готовності до компромісу потрібна і для працівників, щоб знайти відповідність між їхніми очікуваннями від працедавців та ринковими реаліями.

Також потребує компромісу невідповідність очікувань працедавців і працівників особливо щодо професійної підготовки останніх. Так, згідно з дослідженнями компанії Talent Drive 71% працедавців налаштовані приймати на роботу фахівців вузького профілю, а 61% пошукувачів вважають себе професіоналами із широким набором навичок [14, с. 43].

На нашу думку, варто здійснювати періодичні опитування, які б давали змогу керівникам підприємства зрозуміти головні очікування працівників від місця роботи, а також ступінь задоволеністю працею. Так, у січні-лютому 2011 року на порталі Biz.liga.net було проведено опитування, згідно з яким

визначено, що найбільше задоволення від роботи українці отримують тоді, коли їхня праця забезпечує їм оптимальний заробіток. Також для них важливими є можливість займатись улюбленою справою (15,9% респондентів), добрий психологічний клімат у колективі (11,7%), професійний азарт (6,6%) і можливість побачити результати своєї праці (6,1%). Найменш суттєвими виявилися комфорт на робочому місці (2,0% опитаних) та визнання колег, начальства і конкурентів (2,5%) [159, с. 12].

Зазначимо, що встановлення ступеня задоволеності є сьогодні одним з найперспективніших напрямів економічних досліджень за останні роки. Воно обґрунтоване тим, що головним об'єктом економічної науки має стати персональний добробут, тому важливо простежувати, яким чином на нього впливають рівень доходів, зайнятість, інфляція, освіта та інші фактори [57, с. 18].

Компроміс як перегляд пріоритетів у конкретній ситуації є намаганням зрозуміти, що принципове, а що – другорядне. У результаті усвідомлення цього та побудови рівноправного діалогу шукають цілісність, яка задовольняє обидві сторони [162, с. 27].

Реалізація цього принципу формування системи управління персоналом можлива через стимулювання з боку керівника створення формальних та неформальних груп, спроможних представляти інтереси працівників. Ідеться, зокрема, про підтримку професійних спілок, товариств, ініціативних груп, гуртків якості тощо. Також важливо і для керівників набути навичок розуміння персоналу, розвивати так звану емоційну грамотність, що допомагає чуйно і виважено реагувати на будь-які дії підлеглих.

Принцип формування взаємної довіри, взаємної поваги у колективах потрібний через зміну потреб працівників, особливо молодого віку. Трудові ресурси машинобудівних підприємств зазнають поступового старіння трудових ресурсів. Однозначно, що централізована організаційна структура, ієрархічність, жорстка підпорядкованість не передбачає високого рівня гнучкості у стосунках, проте в керівного апарату є можливості для

налагодження довірливих контактів з працівниками.

Слабка довіра до керівництва провокує низьку трудову дисципліну, високий рівень конфліктності у колективі, недбалість працівників, марнотратство і шахрайство, нехтування правилами виробничої безпеки тощо.

Одним з напрямків реалізації принципу формування взаємної довіри є поліпшення репутації роботодавця, або так званої HR-репутації¹. Можна стверджувати, що про репутацію роботодавця на ринку праці дбають на небагатьох національних підприємствах. Проте відновлення репутації є актуальним питанням для машинобудівних підприємств, які в умовах кризи різко скоротили чисельність персоналу.

Зазначимо, що ставлення працівників до підприємства та рівень їх мотивації, які безпосередньо впливають на прибутковість бізнесу і повернення інвестицій, напряму залежать від дій команди менеджерів вищого рівня. Результати досліджень компанії Kenexa Research Institute свідчать, що ефективність лідерів підприємств оцінюють працівники у середньому в 51%. Найвищу оцінку отримали управлінські команди в Індії (69%), Бразилії (59%) і США (54%), а найнижчу – в Японії (33%). Працівники опитаних компаній у різних країнах відзначали насамперед здатність лідерів завоювати довіру та вселити впевненість у майбутньому компаній. Наприклад, у США спостерігається традиційно довірливе ставлення до керівників, що пояснюється відповідною культурою сприйняття лідерів [2, с. 10].

На нашу думку, формуванню довірчої атмосфери на підприємстві сприятиме організація відкритого діалогу між керівниками та робітниками на доброзичливих, демократичних засадах, в умовах взаємоповаги.

Принцип досягнення лояльності персоналу до місця роботи – найяскравіша тенденція останніх років у зарубіжній практиці. Лояльні працівники з більшою ймовірністю рекомендуватимуть своє підприємство та

¹HR – скорочення похідне від англійського терміна human resources (людські ресурси). HR-репутація означає низку методів та підходів, спрямованих на досягнення високого рівня задоволення працівників роботою на відповідному підприємстві, результатом яких є висока репутація працедавця на ринку робочої сили.

його продукти іншим людям. Також такі працівники є стійкішими до переманювання на інші підприємства. Щоб створити сприятливі умови для забезпечення лояльності персоналу, підприємствам потрібно працювати над такими факторами, як: надихаюче лідерство, корпоративна культура, управління талантами, підвищення у кожного працівника почуття відповідальності і виконання всіх процедур, пов'язаних з управлінням персоналом, які відповідають цілям машинобудівного підприємства.

Найактуальнішим принципом формування системи управління персоналом сьогодні є пошук і збереження на підприємстві цінних працівників. Згідно з даними глобального дослідження, що Tower Watson провела спільно з WorldatWork, більшість компаній на шляху збільшення штату натрапляють на значні складнощі у приверненні ключових і талановитих працівників. Близько 65% опитаних компаній у всьому світі й 52% американських компаній змушені розв'язувати проблему залучення фахівців, які володіють необхідними навичками. Ще 61% і 45% відповідно акцентують увагу на складнощах пошуку ефективних і талановитих працівників. Разом із тим увагу збереження персоналу приділяють тільки 21% компаній-респондентів у всьому світі і 11% – у США. Тому, крім пошуку ефективних працівників, у планах провідних компаній акцентовано на програмах розвитку лідерства, планування спадкоємності трудових та управлінських навичок і кар'єрного зростання [18, с. 10].

Між здатністю підприємства привертати до себе і залишати тут кваліфікованих працівників і належною реалізацією стратегічних завдань є прямий зв'язок, що підтверджує вивчення, яке дослідницька компанія зокрема «Енст енд Янг» провела у середовищі великих міжнародних організацій. Так, учасники цього аналізування відзначили перспективу нестачі технічних фахівців та керівників середньої ланки. Врахувавши це, керівники 64% опитаних організацій планують створювати внутрішній кадровий резерв для розв'язання проблеми нестачі фахівців, 33% мають намір вивчити стан і забезпечити координацію глобальних кадрових ресурсів, щоб заповнити

ключові посади. Ще 31% збираються запропонувати працівникам гнучкий графік роботи, можливість працювати вдома, програми поступового виходу на пенсію тощо. У дослідженні акцентували на ступені інтеграції програм управління персоналом у загальну стратегію підприємства. І 63% респонденти відповіли, що така інтеграція на підприємствах відбувається [21, с. 7].

Зазначимо, що економічний ефект від утримування працівників має певні межі. Якогось моменту рівень зарплат та інших матеріальних витрат, спрямованих на забезпечення лояльності працівників, починає перевищувати їх рентабельність. Тому керівництву машинобудівного підприємства потрібно максимально зважено підходити до цього питання. З одного боку, необхідно створювати усі умови для працівників, а з іншого – не намагатися будь-що втримувати тих, хто має намір піти.

На такий принцип формування системи управління персоналом як зниження загального рівня стресів та конфліктів у трудовому колективі управлінці звертають дедалі більше уваги, зважаючи на значний негативний ефект стресів у житті українців. Дослідження, які провів Київський інститут соціології, свідчать про те, що впродовж 2009 року 68% українців пережили певну стресову ситуацію (важку хворобу, втрату роботи тощо) [146 с.7].

Згідно з дослідженнями онлайн-рекрутингової агенції CareerCast.com, надзвичайно великий рівень стресу спричиняє зворотні ефект на продуктивність, фізичне здоров'я та моральний стан [44, с.7]. Разом із тим, повністю розслаблені працівники не викладаються на 100%, а тому стають суб'єктами скорочення штату. Отже, при зниженні рівня стресу та конфліктів на виробництві варто дотримуватися золоті середини. З урахуванням цього принцип зниження рівня стресу та конфліктів мають, на нашу думку, взяти на озброєння керівники машинобудівних підприємств.

Прозорість, відкритість підприємства для працівників як принцип формування системи управління персоналом передбачає передусім налагодження внутрішніх комунікацій. Люди повинні знати про плани підприємства, його місце на ринку. Корпоративні медіа забезпечують персонал

підприємства відповідною інформацією, новинами, допомагають розвивати та підтримувати корпоративну культуру, здійснювати моніторинг думок працівників. Також фахівці з управління персоналом вважають корпоративну газету відмінним інструментом, яке сприяє підготовці громадської думки до змін, а також тестуванню інноваційних ідей [98, с. 37].

Бажано, щоб генераторами ефективних комунікацій, особливо про зміни діяльності підприємства, стратегічних напрямків його розвитку, були перші особи підприємства. При трансляванні повідомлень при цьому можна використовувати всі сучасні засоби комунікацій: електронну пошту, чат-конференції, корпоративні сайти [74, с. 26]. Такі повідомлення зобов'язані не тільки інформувати про ситуацію чи про найближчу мету підприємства, й надавати людям підтримку і впевненість у завтрашньому дні. Зазначений принцип потребує створення відповідної структури, повністю відповідальної за наповнення і випуск корпоративного засобу масової інформації.

Під інноваційністю як принципом формування системи управління персоналом варто розуміти використання провідних підходів до формування системи управління персоналом на основі побудови команд різного типу, впровадження постійно діючих навчальних та розвивальних програм для працівників різних категорій машинобудівного підприємства. На машинобудівних підприємствах широко використовують при організації функціонування потокових ліній колективну форму організації праці – бригади, ланки та інші види корпоративних команд. Тому особливо важливим для таких підприємств є згуртування працівників у малі та великі колективи з тим, щоб забезпечити не тільки ритмічність функціонування потокових ліній, й групову відповідальність за результати праці, зниження рівня дефектів при виготовленні продукції.

Також важливо не просто сформувати людей у відповідні колективи за професійною ознакою, й досягти сумісності їх персональних якостей. Про реалізацію цього принципу формування системи управління персоналом варто дбати постійно: і на етапі добору людей на вакантні посади, і на етапі

формування команди з наявних працівників. На практиці часто виникають ситуації, коли люди з відповідними професійними навичками не можуть ефективно працювати (як самостійно, так і у команді) через свої персональні якості. На великих підприємствах баланс між професійними і персональними якостями знайти важко внаслідок великої кількості працівників, навіть якщо необхідно створювати локальні команди, а тому добирати персонал необхідно у кілька етапів. Так, у компанії JTI в процесі добору персоналу і формування команд застосовують матричний підхід. Для того, щоб люди ефективно працювали в межах організації незалежно від відділу чи виконуваних функцій, їх мають об'єднувати корпоративні цінності. Відкриваючи нові вакансії в межах підприємства, підрозділи якого розташовані у різних частинах світу, фахівець з добору персоналу детально обговорює з відповідним лінійним керівником як вимоги до професійного рівня кандидата, так і очікування віддачі відповідно до його персональних характеристик. У компанії надають перевагу найманню людей з урахуванням їх ставлення до роботи, а потім вже навчати необхідним професійним навичкам [15, с. 48].

Загалом зазначимо, що дотримання відповідних принципів при формуванні системи управління персоналом визначає необхідність розроблення та впровадження ідентичних бізнес-процесів – від пошуку персоналу до побудови довготривалих лояльних стосунків з різними групами працівників. Також від обраних принципів залежать наявність і напрямки роботи структур, відповідальних за формування системи управління персоналом. У результаті керівники машинобудівного підприємства можуть створити такі підрозділи, як прес-центр (міні-редакція), навчально-освітній підрозділ, асесмент-центр тощо. Така здатність очільників реалізувати перелічені актуальні принципи дає змогу в перспективі не тільки зменшити плинність персоналу, а й досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства на відповідних ринках.

Не менш важливим підходом у контексті формування системи управління персоналом на засадах інноваційності є розвиток ініціативності, раціоналізаторської думки і творчого мислення. Національні реалії

підтверджують низьку ініціативність працівників, пасивність і часто безпорадність при прийнятті рішень. З одного боку, проблема пояснюється тим, що більшість українців набули поведінковий стереотип «ініціативи, яка карається» ще у дитинстві або на робочому місці. Якщо перші характерні безпорадністю в усьому – як у роботі, так і у будь-яких життєвих питаннях, то другі – добре розв'язують проблеми особисті чи сімейні проблеми, але у робочий час навіть не спробують не тільки пропонувати конструктивні вирішення актуальних питань, а й навіть не повідомляють про їх загострення [99, с. 35]. Усунути проблеми байдужості працівників до виробничого процесу та роботи у колективі можуть допомогти постійно діючі конкурсні заходи з привабливою винагородою та прозорим механізмом оцінки ідей. Також формуванню активного ставлення до роботи сприяють гнучке використання системи штрафів за бездіяльність та преміювання за проявлену ініціативу.

Однозначно, що у нових умовах ринку керівництву підприємств машинобудівної галузі доведеться навчитися працювати по-новому, особливо щодо роботи з персоналом. Тому сучасне машинобудівне підприємство потребує створення такої системи управління персоналом, яка забезпечувала б оптимальне балансування організаційної поведінки працівників підрозділів, служб або різних корпоративних ланок. Також реалізація згаданих принципів потребує від керівництва машинобудівних підприємств перегляду підходів до управління на користь демократичного стилю, створення творчої та доброзичливої атмосфери праці, що допоможе побудувати відкриту, прозору і збалансовану систему управління персоналом.

Зауважимо, що принципи формування системи управління персоналом реалізується у взаємодії різних структур (підрозділів, департаментів), а успішність їх реалізації залежить від конкретних умов функціонування персоналу на підприємстві. Також такі принципи значною мірою пов'язані із загальними корпоративними цінностями підприємства і є віддзеркаленням його корпоративної культури.

Персонал у сучасних швидкозмінних і висококонкурентних умовах

функціонування машинобудівних підприємств потребує не стільки управління, стільки спрямування. Тому система управління персоналом має бути спрямована на максимальне продуктивне використання специфічних навичок і знань кожного працівника.

Принципи, за допомогою яких формується система управління персоналом, повинні забезпечувати передусім високу ефективність функціонування як окремих її підсистем, та і всієї системи у цілому. З урахуванням цього потрібно визначити підходи до оцінки ефективності складових підсистем та всієї системи управління персоналом машинобудівних підприємств.

1.3. Характеристика особливостей оцінювання ефективності системи управління персоналом

Визначення ефективності системи управління персоналом на підприємстві – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінювання ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах.

Міжнародний стандарт ISO 9000:2000, дає в п. 3.2.15 наступне визначення ефективності (наведено за текстом перекладу українською мовою): «залежність між одержаним результатом та використаними ресурсами» [69], яке можна відобразити наступною формулою:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Отриманий результат}}{\text{Обсяг ресурсів}} \quad (1.1)$$

При оцінюванні ефективності управління персоналом на підприємстві виникає дуже важливе питання стосовно визначення того, що варто розуміти під результатами такої діяльності. Загалом, під результатами діяльності підприємства розуміють його корисний кінцевий результат у вигляді:

- 1) матеріалізованого результату процесу виробництва, який вимірюється обсягом продукції в натуральній і вартісній формах;
- 2) народногосподарського результату діяльності підприємства, який

охоплює не тільки кількість виготовленої продукції, а й споживчу її вартість.

Кінцевим результатом виробничо-господарської діяльності підприємства за певний проміжок часу є обсяг виробленої продукції, тобто новостворена вартість, а кінцевим фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток.

Сьогодні глобальною стала проблема, яка полягає у тому, що підприємства вимірюють ефективність своєї діяльності виключно прибутком [148, с. 40]. Такий підхід до оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві не дає змоги визначити, наскільки успішними були організаційні процеси, пов'язані з діями персоналу, зокрема, наскільки ефективною була діяльність підрозділів, відповідальних за управління персоналом.

У літературних джерелах нема єдиного підходу до формулювання ефективності управління персоналом на підприємстві, тому варто передусім дати визначення економічним категоріям «ефективність» та «ефективність управління» і тільки після цього – категоріям «ефективність управління персоналом» й «ефективність системи управління персоналом».

Відомі різні підходи до визначення поняття «ефективність», що відображено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Огляд тлумачень різних авторів змісту терміну «ефективність»

Автор	Визначення
М. Туленков, С. Покропивний	Економічний зміст ефективності полягає у зіставленні отриманого прибутку і загальних витрат
Ю. Булигін	Ефективність характеризується відношенням витрат на досягнення мети, виконання намічених завдань до отриманого результату, якщо вони піддаються кількісному вимірюванню
Н. Ушакова	Ефективність визначають як ефект, що припадає на одиницю ресурсів, витрачених на отримання досягнутого результату. Її можна також характеризувати як досягнення високих результатів з найменшими витратами
П. Хейне	Ефективність – це позитивний чинник, який характеризує результативність використання засобів для досягнення цілей.

Примітка: сформувала автор на основі [170; 17; 171; 174]

Як бачимо з наведених формулювань, поняття економічної ефективності

подібне до поняття ефективності виробничої діяльності або навіть дещо ширше за нього, якщо взяти до уваги ще й соціальний аспект діяльності підприємства. Але економічна ефективність підприємства припускає не тільки економію, а й оптимальні пропорції між трьома напрямками використання коштів: на матеріальне забезпечення і ремонтні роботи, на зарплату працівників, на загальне управління підприємством.

Поняття економічної ефективності містить також ефективну трудову мотивацію працівників, що виражається співвідношенням чисельності зайнятих і фонду оплати праці (ФОП) – за якого в кожного працівника виникає стійка зацікавленість у високоякісній продуктивній праці [93, с. 118]. Пропорції розподілу фонду оплати праці між зайнятими працівниками з одного боку, і витрати управління, що припадають на одного управлінця – з іншого також характеризують економічну ефективність.

Єдиного, загальновизнаного показника економічної ефективності управління підприємством у літературі практично не трапляється. Так, І. Сенченко під економічною ефективністю управління підприємством розуміє економічний результат функціонування системи управління, який визначається досягненням намічених завдань з найменшими затратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів [154].

Ефективність можна виміряти через коефіцієнт – відношення результатів на виході до ресурсів на вході чи через обсяги випуску продукції, її номенклатури. Економічна ефективність виражає результативність суспільного виробництва. Її визначають зіставленням одержаного результату і витрат у вартісному виразі, за формулою [41, с. 67]:

$$E = \frac{\Pi}{V_{np}} \quad (1.2)$$

де Π – вартість продукту, V_{np} – затрати праці (грн.).

Ефективність використання одного з найважливіших факторів виробництва – персоналу часто оцінюють завдяки продуктивності праці (Π_p) як відношення виробленого продукту (Π) до кількості працівників, задіяних у його

виробництві за певний проміжок часу ($K_{пр}$), і визначають за формулою [55, с. 212]:

$$P_n = \frac{P}{K_{пр}}. \quad (1.3)$$

де P – продукт, $K_{пр}$ – кількість працівників.

Окремі науковці зводять ефективність управління до ефективного керування – вміння керівника примусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників діяти енергійно, продуктивно, з високою віддачею [157, с. 17]. Деякі ототожнюють поняття «ефективність управління» та «якість управління», хоча зазначені поняття вже за змістом є різними [76, с. 164].

Очевидно, що ототожнення ефективності управління із згаданими поняттями є не зовсім коректним, адже кожне з них має свій, хоча й близький до інших, зміст.

Щодо термінів «результативність» та «продуктивність», то вони характеризують лише певні аспекти категорії «ефективність» і тому, на нашу думку, ототожнювати поняття «ефективність управління», «результативність управління» та «продуктивність управління» некоректно. У таблиці 1.7 подано виклад поглядів різних авторів на поняття ефективності управління.

Таблиця 1.7

Аналіз тлумачень терміну «ефективність управління»

Автор	Визначення	Слабкість, недостатність визначення
Й. Завадський М. Туленков	Показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій	Витрати на управління не завжди можна кількісно оцінити; Кінцевий результат діяльності підприємства не є наслідком лише управлінської праці
Р. Біловол	Управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи	Ефективність управління зводиться до якості організації процесу управління; координації дій управлінського персоналу, його вміння впливати на інший персонал з метою отримання певних результатів
І. Маркіна та В. Сторожук	Ступінь досягнення встановлених цілей підприємства	Таке тлумачення характеризує швидше ефективність діяльності підприємства у цілому, а не конкретно ефективність управління

Продовження таблиці 1.7

В. Жигалов, Л. Шимановська, О. Кузьмін, О. Мельник	Взаємозв'язок двох складових: економічної і соціальної ефективності. Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів з витратами, необхідними для їх досягнення, соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Разом ці категорії становлять соціально-економічну ефективність управління	Незрозуміло, які результати та витрати зіставляють автори, досліджуючи поняття «економічна ефективність», тому сповна оцінити зміст, вкладений у сутність «ефективність управління», неможливо
---	--	--

Примітка: сформувала автор на основі [8, с. 13; 48, с. 39; 49, с. 389; 72, с. 312; 84, с. 78; 157, с. 5;]

Згідно з тим, що ефективність підприємства є підсумком ефективного функціонування всіх видів його діяльності, можна стверджувати, що ефективність управління персоналом – складова ефективності роботи підприємства.

Отже, проаналізувавши окремі теоретичні положення ефективності діяльності підприємства, ми дійшли висновку, що ефективність управління персоналом потрібно розуміти тільки як складову ефективності управління підприємством. Зазначимо, що управління підприємством охоплює кілька функціональних сфер: виробництво, фінанси, маркетинг, зовнішньо-економічну діяльність, персонал, комерційну діяльність, інновації, інформацію. Кожна з цих функціональних сфер має певну специфіку, показники діяльності, за якими можна було б оцінити ефективність. Тому варто відокремлювати управління персоналом від управління іншими функціональними підрозділами підприємств. Із урахуванням цього можна тлумачити ефективність управління персоналом підприємства так: під цим терміном варто розуміти ступінь досягнення керівництвом підприємства намічених цілей у функціональній сфері управління персоналом за відповідний період часу. На нашу думку, це дасть змогу оцінити намагання керівним складом підприємства досягти як окремих поставлених цілей перед окремими структурними підрозділами

(підрозділами, відповідальними за управління персоналом), так і корпоративних цілей у цілому.

Складність та різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників неабияк впливають на економічну ефективність підприємства, тому її слід розраховувати за допомогою системи узагальнених і часткових показників Додаток В. Усі наведені у цьому додатку показники використовують для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Управління персоналом, як й будь-який інший процес на підприємстві, прямо чи опосередковано в підсумку впливає на загальні результати діяльності такого підприємства. Для вимірювання ефективності управління персоналом використовують низку показників. Оцінюють зазвичай, порівнюючи показники на початок та кінець звітного періоду. Втім, важливо мати можливість порівняти ці показники для різних підприємств.

У таблиці 1.8 подано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом підприємства [129].

Отже, наведені у таблиці 1.8 показники є надто узагальненими і не відображають складність системи управління персоналом, наявність у її структурі окремих елементів. Конкретне значення кожного із зазначених показників залежить від багатьох причин, і їх потрібно розглядати поряд з іншими показниками, які їх доповнюють або деталізують. Наприклад, для об'єктивної оцінки плинності персоналу необхідно визначити окремі показники у розрізі категорій персоналу, різних функціональних підрозділів (цехів, змін тощо). Також варто взяти до уваги причини плинності персоналу (за власним бажанням працівника, через порушення трудової дисципліни, через незадовільну кадрову політику підприємства тощо).

Управління персоналом ефективне настільки, наскільки успішно цей персонал використовує свій потенціал для реалізації окреслених йому цілей. При цьому до уваги потрібно взяти здатність реалізовувати потенціал

зусиллями не тільки управлінського персоналу, а й трудового колективу в цілому.

Таблиця 1.8

Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом підприємства

№ з/п	Показник	Характеристика
1.	Дохід та прибуток у розрахунку на одного працівника	Визначають продуктивність праці на підприємства та відображають внесок «усередненого» працівника у загальні результати роботи
2.	Частка винагороди за працю у загальних витратах	Характеризує вартість залученого персоналу і значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
3.	Частка преміальних виплат у заробітній платі	Характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системи винагороди
4.	Кількість працівників підприємства у розрахунку на одного працівника відділу управління персоналом	Характеризує забезпеченість виконання функцій управління персоналом відповідною кількістю фахівців, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
5.	Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на заміну відповідних працівників, охоплюючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників з власної ініціативи (невимушена плинність)
6.	Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує рівень втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях унаслідок хвороби чи інших поважних причини, за винятком оплачуваних відпусток. Поряд із плинністю персоналу може опосередковано характеризувати ступінь задоволення персоналу роботою

Примітка: сформувала автор на базі власних досліджень

Для визначення ступеня ефективності управління персоналом необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінки варто враховувати, по-перше, те, для виконання яких конкретних завдань використовують результати оцінки і, по-друге, для якої категорії працівників встановлюють критерії, враховуючи, що їх диференціюватимуть залежно від складності, відповідальності й характеру діяльності. Критеріями оцінювання ефективності управління персоналом можуть служити виконання норм виробітку або обслуговування за належної якості роботи і зменшення витрат,

що виникають через плинність персоналу, необґрунтовані простої обладнання.

Для того, щоб визначити, наскільки ефективною є та чи інша система управління персоналом, потрібні критерії, які дадуть змогу здійснити таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що взяти за основу: діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу чи особливості виконавців.

Ефективність функціонування діючих систем управління E_y можна оцінити за такою формулою [105, с. 709]:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A} \quad (1.4)$$

де E_B – ефективність виробництва, котру визначають як відношення фактичного обсягу прибутку до планового; E_A – відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до планової.

Ми у п. 1.1 визначили, що система управління персоналом машинобудівного підприємства є комплексною і складається з низки підсистем. Враховуючи різну цільову спрямованість підсистем, зазначимо, що неможливо оцінювати ефективність функціонування системи управління персоналом на основі якогось одного інтегруючого показника. Проте можна визначити ефективність управління окремими підсистемами, зокрема структур, відповідальних за управління персоналом, керівників підприємства тощо [128 с. 76]. З урахування цього пропонуємо оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства на основі комплексу показників (рис. 1.9).

При оцінюванні ефективності функціонування органів управління персоналом, за основу можна взяти запропоновану Д. Іванцевичем і О. Лобановим [52, с. 276] методику аналізу функціонування підрозділу управління персоналом, де критерії оцінки згруповані так:

1. Власна економічна ефективність;
2. Показники відповідності професійного, кваліфікаційного рівня, профілю освіти, практичного досвіду працівників підрозділу з управління персоналу внутрішнім стандартам підприємства;

3. Ступінь задоволеності працівників як підрозділу управління персоналом, так і всього персоналу від роботи як у конкретному підприємстві, так і на безпосередньому робочому місці;

4. Непрямі показники ефективності роботи службовців (плинність персоналу; абсентеїзм – кількість самовільних невиходів на роботу; частота заявок про переведення на інші роботи; кількість скарг; рівень безпеки праці та кількість нещасних випадків тощо).



Рис. 1.9. Комплекс показників, які характеризують ефективність системи управління персоналом підприємства

Примітка: визначила автор на базі власних досліджень

Для оцінювання ефективності управління підприємством використовують такі показники, як оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність системи управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників та головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за формулою [105, с. 708]:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n t_g}{\sum t_g}. \quad (1.5)$$

де t_n – встановлений термін виконання відповідних завдань (документів), днів; t_g – відставання від прийнятого терміну виконання, днів.

Надійність системи управління персоналом виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва, зокрема у постійному його забезпеченні висококваліфікованими людськими ресурсами. Показники надійності системи управління персоналом такі: безвідмовність (постійне підтримання працездатності персоналу), готовність (ефективне збереження працездатності персоналу), відновлюваність (швидке відтворення здатності персоналу працювати у заданому режимі). На практиці висока надійність будь-якої управлінської системи підприємства (об'єднання), у тому числі системи управління персоналом, забезпечують за науково обґрунтованої структури управління та інформаційної системи, раціональної технології процесів управління, правильних доборі та розстановці кадрів, ефективного стилю управління тощо.

Оптимальність системи управління персоналом характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства тощо. Керованість підприємства або структурного підрозділу з управління персоналу показує забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає наміченій меті.

Ефективність управління персоналом може бути охарактеризована через оцінку раціональності організаційної структури підрозділів, пов'язаних з управлінням персоналом. Оскільки прямих показників ефективності структури немає, використовують непрямі критерії: витрати на утримання цієї структури управління, їх частка в загальній сумі виробничих витрат підприємства, простота структури (кількість ієрархічних рівнів, розмір

структури, кількість відділів, профіль і однорідність завдань кожного відділу) та інше [173, с.71]. Відомо, що чим більший і складніший зв'язок, чим більша кількість ієрархічних рівнів, тим меншою є ефективність функціонування системи управління.

Наявність надмірно великої кількості структурних підрозділів призводить до дублювання однієї функції різними працівниками, що ускладнює координацію та узгодження діяльності, збільшує кількість керівних посад, ступінь завантаженості працівників, спричиняє до подорожчання утримання апарату.

Ефективність організаційної структури органів управління персоналом значно залежить від динамічності структури, від того, як швидко вона реагує на зміну ринкової ситуації, наскільки пристосована до нових умов господарювання.

Отже, кожен з розглянутих підходів до оцінки економічної ефективності підсистеми підрозділів, відповідальних за управління персоналом, має позитивні аспекти і водночас труднощі в реалізації. Застосування того чи іншого підходу залежить від цільового завдання аналізу праці персоналу, методів обліку витрат на робочу силу.

Кожен з перерахованих вище показників та їх комбінації виражають ефективність діяльності підрозділу з управління персоналом. З метою оцінки ефективності роботи такого підрозділу варто розраховувати комплекс показників [128 с.77], що відображений на рисунку 1.10.

Економічну ефективність діяльності підрозділу з управління персоналом ($EE_{уп}$) в цілому пропонуємо розраховувати за формулою:

$$EE_{уп} = \frac{ОП_{всуп}}{B_{уп}}. \quad (1.5)$$

де $ОП_{всуп}$ – обсяг прибутку підприємства у вартісному виразі, отриманого в результаті вдосконалення системи управління персоналом, $B_{уп}$ – обсяг витрат на формування та підтримання роботи підрозділу з управління персоналом.



Рис. 1.10. Рекомендований комплекс базових показників для оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом

Примітка: сформувала автор на базі власних досліджень

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і досягнення наміченої мети.

Управлінська праця належить до найскладніших видів людської діяльності, її не завжди можна оцінити прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісного аналізу окремих видів виконуваної роботи. Для виміру її ефективності часто застосовують непрямі методи.

До кількісних показників, що характеризують ефективність праці у сфері

управління, відносять: зниження трудомісткості опрацювання управлінської інформації; зменшення кількості управлінського персоналу, втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у цій сфері. Такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно [38, с. 316].

М. І. Круглов запропонував для оцінювання ефективності системи управління персоналом використовувати наступні групи показників [70, с. 26]:

1) загальні результативні показники виробничої діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного працівника, фондівіддача, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції з розрахунку на одного управлінського працівника або на один людино-день, затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на один людино-день, затрачений в управлінні;

3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працівників, питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління у собівартості продукції та інші.

Враховуючи напрацювання низки авторів щодо оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу, пропонуємо використовувати наступні показники оцінки ефективності керівного складу підприємства [128 с.79], наведені на рисунку 1.11.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зменшення витрат на управління, якого досягають за рахунок зменшення чисельності працівників апарату управління та підвищення продуктивності праці. Проте не кожне вдосконалення управління приводить до зниження

питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничої діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання за незмінних або, навіть, дещо зростаючих витратах на управління. Оцінюючи ефективність заходів з удосконалення організації управління персоналом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого вдосконалення значно вищий, ніж сума економії витрат на управління



Рис. 1.11. Комплекс показників оцінки ефективності роботи керівного складу підприємства

Примітка: сформувала автор на базі власних досліджень

Удосконалення системи управління не тільки приводить до підвищення

продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню обсягів виробництва, скороченню простоїв обладнання, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва та управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина може сповна розвивати свої здібності. Найприйнятнішим стосовно практики видається все ж оцінювання окремих напрямків роботи у сфері управління персоналом, що дає змогу не тільки виділити витрати на їх проведення, а й з достатньою точністю визначити показники ефекту.

Проте ми вважаємо, що можна оцінювати ефективність окремих видів робіт у сфері управління персоналом. Враховуючи напрацювання в сучасній теорії управління персоналом, ми у Додатку Г подано показники, які рекомендовано використовувати для оцінки робіт та процесів у сфері управління персоналом за основними напрямками. Більшість з наведених показників можливо використовувати для категорій працівників, трудовий внесок у діяльність підприємства яких піддається прямому облікові. Проте важко використовувати окремі з показників оцінки ефективності робіт при управлінні персоналом для фахівців різних підрозділів, оскільки їх участь у результатах діяльності підприємства часто не піддається прямому обчисленню.

На нашу думку, найпроблемнішим питанням у визначенні ефективності системи управління персоналом підприємства виступають зведені витрати на управління персоналом, а тому для визначення ефективності роботи різних груп працівників потрібно розраховувати індивідуальні показники.

Одним з новітніх прийомів оцінювання ефективності у провідних зарубіжних підприємствах є оцінювання так званих ключових показників ефективності (КПЕ), які розробляють не стільки для груп (команд) працівників у цілому, скільки для кожного її члена індивідуально. Зазначимо, що КПЕ визначають у контексті формування системи збалансованих показників. Така система відома тим, що гармонічно поєднує стратегічне й оперативне

управління, а також уможлиблює прогнозування, вимірювання ступеня впливу роботи окремих підрозділів і кожного працівника на досягнення стратегічних цілей підприємства у цілому. Ще одна перевага системи збалансованих показників (СЗП) полягає у тому, що вона дає змогу оцінити компетентність людини за наявними знаннями, вміннями і навичками, а також здатністю застосовувати їх на практиці. Щоб оцінити внесок кожного працівника, СЗП розглядає його діяльність з чотирьох сторін – з погляду фінансів, внеску в бізнес-процеси, відносин з клієнтами і розвитку персоналу. У цьому зв'язку при оцінці ефективності системи управління персоналом розраховують показники мотивованості людини, ступеня її задоволеності, залучення до роботи, дотримання стандартів корпоративної культури тощо. З урахуванням конкретної ситуації, цілей і завдань бізнесу, окремого структурного підрозділу розробляють 5–7 показників для кожного працівника [155, с. 48 – 49].

Зауважимо, що для кожного підприємства набір показників визначення ефективності робіт у сфері управління персоналом може виявитись індивідуальним, оскільки можуть відрізнятися глобальні (корпоративні) цілі й завдання підприємств залежно від ринкових обставин.

Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства потребує від керівництва підприємства здійснення наступних кроків:

1. Формування єдиного органу (підрозділу, відділу), відповідального за управління персоналом на підприємстві.
2. Визначення загальної мети і завдань роботи органу з управління персоналом у контексті стратегічних цілей та завдань підприємства за відповідних умов ринку.
3. Розроблення програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом за структурними одиницями органу з управління персоналом.
4. Розроблення внутрішніх корпоративних стандартів на основі складання професійних вимог за всіма управлінськими посадами, у т.ч. працівників підрозділу з управління персоналом.

5. Упровадження методики досліджень, пов'язаних з різними аспектами роботи персоналу, зокрема оцінювання ступеня задоволеності працівників різних категорій роботою на підприємстві.

6. Визначення бюджету витрат, необхідних для формування та підтримання роботи органу з управління персоналом та його структурних одиниць, а також реалізації програми заходів у сфері управління персоналом.

7. Встановлення ключових критеріїв ефективності функціонування органу управління персоналом та його структурних одиниць.

На нашу думку, потребує подальшого опрацювання питання визначення внутрішніх корпоративних стандартів щодо персоналу різних управлінських рівнів та професійних категорій підприємства з тим, щоб керівництво мало змогу оцінити відповідність персоналу займаним посадам.

Огляд сучасних підходів до оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві дає змогу зробити висновок про відсутність напрацьованого арсеналу методик, що допомагають оцінити ефективність управління як у цілому, так і за окремими функціями чи процесами. Практично не беруть до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема нерозробленими залишаються підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими й управлінськими групами, так і з окремими працівниками. Недослідженим залишається визначення ефективності діяльності цінних працівників підприємства, оскільки часто не оцінюють діяльність працівників стосовно їх внеску в загальний здобуток підприємства. Також потребують ідентифікації критеріїв важливості окремих працівників для підприємства, щоб можна було визначити їх цінність. Тому в наступному розділі цієї роботи здійснено комплексну діагностику структурних елементів системи управління персоналом національних машинобудівних підприємств на основі інтерв'ю з керівниками підрозділів з управління персоналом.

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом з погляду багатьох авторів займає провідне місце у комплексі елементів системи управління машинобудівним підприємством через складність, масштабності застосованих процесів. Персонал підприємства, на відміну від кадрів (працівники згідно зі штатним розписом), охоплює велику кількість штатних та позаштатних працівників.

1. Подано авторське визначення. Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних між собою заходів у сфері роботи з персоналом.

2. Подано авторське визначення. Система управління персоналом є набором складових елементів – підсистем, які пов’язані єдиною стратегією з управління персоналу і спрямовані на збалансування цілей підприємства та його персоналу, тобто досягнення високого рівня задоволення працівників від трудової діяльності й максимальних показників діяльності підприємства у відповідному періоді.

3. Досліджено, що склад підсистем управління персоналом машинобудівного підприємства може бути різним, проте охоплювати наступні: підсистему органів управління персоналом, підсистему робіт, процесів та процедур, підсистему персоналу (виконавців), підсистему інформаційно-комунікаційного забезпечення. Формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства передбачає використання таких процесів, як планування, організація, регулювання та контроль.

4. Встановлено, що система управління персоналом машинобудівного підприємства має бути сформована на основі низки взаємопов’язаних сучасних принципів, які адекватні часу, відповідним ринковим умовам та з урахуванням специфіки галузі. До таких принципів віднесено: готовність керівників і працівників до взаємного компромісу, формування довіри між керівниками й трудовим колективом, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, втримання ключових працівників підприємства, зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі, прозорість, відкритість підприємства для працівників, інноваційність в управлінні персоналом.

5. Досліджено, що ефективність формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства визначається на основі її внеску у досягнення мети цього підприємства. Враховуючи різну цільову спрямованість підсистем, неможливо оцінювати ефективність функціонування всієї системи управління персоналом на основі якогось одного інтегруючого показника. Разом із тим потрібно визначати ефективність управління окремими підсистемами, зокрема структур, відповідальних за управління персоналом, керівного складу підприємства тощо. З урахуванням цього оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства варто на основі комплексу показників.

Основні наукові результати досліджень, опрацьовані у першому розділі, автор опублікувала у працях [123, 127, 129, 132, 136].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ

2.1. Дослідження стану системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах

Прогресивні компанії світу формують системи управління персоналом в умовах постійного загострення конкуренції, відсутності стабільності, посилення ролі інформаційних технологій і значного збільшення швидкості передачі знань, підвищеної уваги до соціальної відповідальності й забезпечення рівних можливостей до розвитку.

Стан та динаміка розвитку машинобудування є індикатором рівня розвитку держави у цілому: чим більшу частку займає продукція високого ступеня обробки в структурі ВВП країни, тим вищою є позиція цієї країни у рейтингу економічно розвинутих країн.

До виробництв машинобудівної галузі України, що мають істотне значення в загальнодержавному поділі праці, належать: автомобільна й електротехнічна промисловість, верстат- і приладобудування, залізничне вагонобудування, виробництво дорожньо-будівельної техніки та технологічного устаткування для хімічної, харчової і легкої індустрії. У промисловості України галузь машинобудування займає провідне місце, що маємо змогу простежити за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура промислового виробництва в Україні

Галузь промисловості	Частка галузі в структурі промисловості
Добувна промисловість	27%
Харчова промисловість	17%
Легка промисловість	3%
Дерево, цегла	5%
Кокс та продукти нафтопереробки	2%
Хімія	5%

Продовження таблиці 2.1

Виробництво іншої не металевої мінеральної переробки	3%
Металургія	7%
Машинобудування	14%
Інші галузі	3%
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря (ЕГП і КП)	10%

Із таблиці 2.1 видно, що машинобудівна галузь займає третє місце серед промислового виробництва, що свідчить про її безпосередній вплив на економіку країни в цілому.

На рисунку 2.1 зображено частку машинобудівної галузі серед інших галузей України у 2013 році.

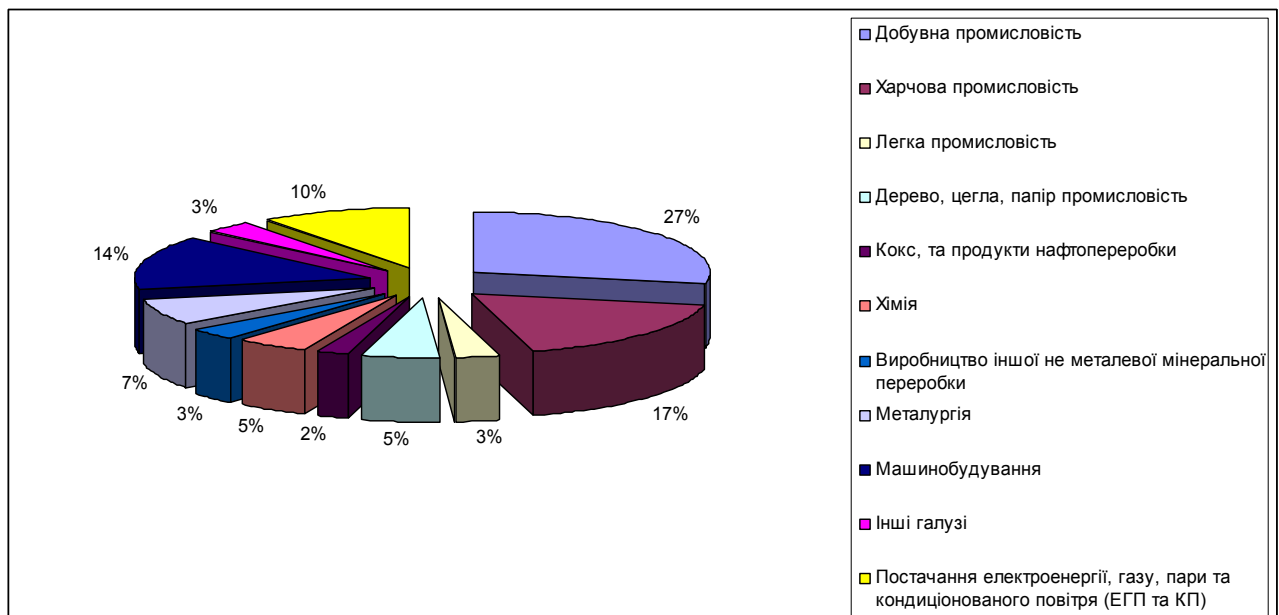


Рис. 2.1. Частки окремих галузей промисловості у загальному промисловому виробництві у 2013 р.

Примітка: сформувала автор на основі Державної служби статистики України

З рисунку видно, що частка машинобудування у структурі ВВП України у 2013 році складала майже 14%, тоді як гірничо-металургійного комплексу – 27%, агропромислового сектору – 12%, хімічної промисловості – 5%. Зазначимо, що частка машинобудування в структурі промисловості нашої

країни є недостатньою як для країни, що позиціонує себе індустріально розвинутою державою. Наприклад, у 1991 році частка машинобудування в структурі промислового виробництва становила понад 30%, тоді як в останні роки вона поступово зменшується. При цьому необхідно враховувати той факт, що в економічно розвинутих країнах частка машинобудівних виробництв дорівнює від 30% до 50% загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині – 53,6%, Японії – 51,5%, Великобританії – 39,6%, Італії – 36,4%, Китаї – 35,2%). Це забезпечує технічне переозброєння всієї промисловості кожних 8 – 10 років. При цьому частка продукції машинобудування в структурі ВВП країн Євросоюзу становить 36 – 45%, в США – 40%, Росії – 18% [159; 167].

До провідних підприємств галузі машинобудування в Україні належать: Азовмаш, ПАТ «Крюковский вагонобудівний завод», ПАТ «Мотор Січ», корпорація «Богдан», ВАТ «Дніпровагонмаш», ПАТ «НОРД», ПАТ «Запоріжтрансформатор», ПАТ «Стаханівський вагонзавод», ВАТ «Сумське НПО ім. Фрунзе», НВК «Гірничі машини», ПАТ «Луганськтепловоз», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Дизельний завод», а час із 2010 по 2013 рр. можна назвати періодом відродження, що відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2

Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції в Україні (тис. грн.)

	Роки					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг реалізації промислової продукції України	917035,5	806345,8	1065850,5	1331887,6	1400680,2	1354745,4
Обсяг реалізованої продукції машинобудівного комплексу України	81231	70560	99270,5	133469,0	143533,1	117745,7

У 2008 – 2009 р. спостерігалася загальна тенденція зменшення обсягу виробництва основних видів продукції, що пояснюється насамперед впливом фінансово-економічної кризи, зменшенням частки на світовому ринку, скороченням попиту, а відтак – і кількості замовлень. 2010 рік є часом подолання кризових явищ, відновлення виробничих потужностей, нарощування обсягів виробництва та, відповідно, зростання обсягів реалізованої продукції на 18,3%. Дані щодо обсягу реалізованої промислової продукції наведені на рисунку 2.2.

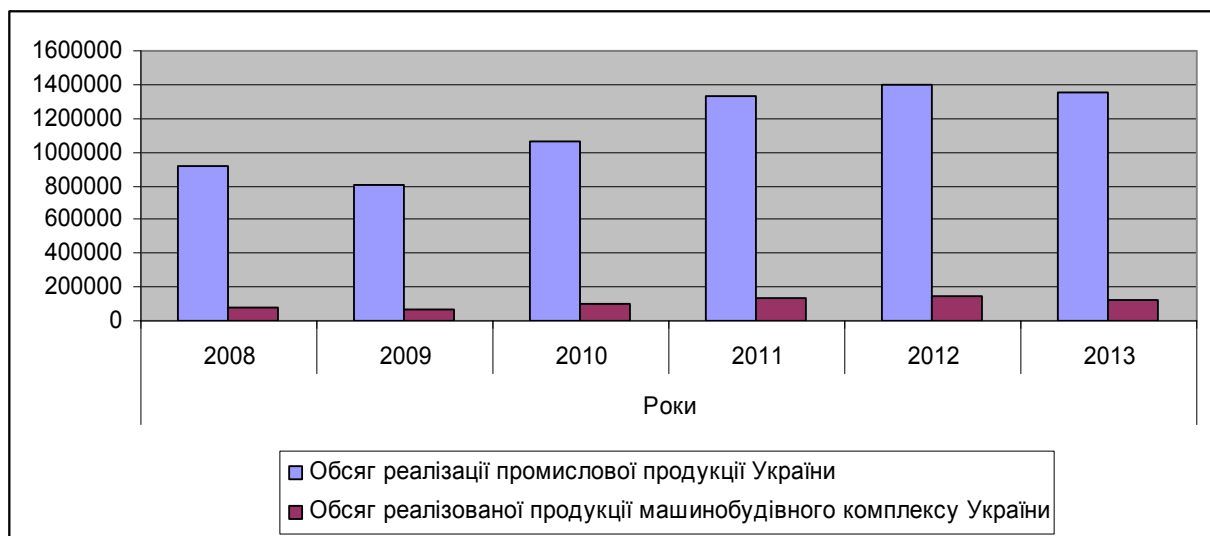


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції в Україні

Примітка: сформувала автор на основі Державної служби статистики України

Як уже зазначено вище, кризові явища стали причиною погіршення стану господарюючих суб'єктів і промисловості взагалі, машинобудівної галузі зокрема і протягом 2008 – 2009 рр. знизилися обсяги виробництва та реалізації продукції, відповідно, значно скоротилися фінансові результати підприємств досліджуваної галузі.

Уповільнення темпів економічного розвитку в усьому світі позначилось і на Україні, зокрема спровокувало спад обсягів промислового виробництва вже на початку 2012 року, коли вперше після кризи у березні 2012 року порівняно із лютим показник зменшився на 1,1%, а у середині 2012 року – в червні та липні порівняно з попередніми періодами – відповідно на 1,4% і 0,9%. В серпні

2012 року обсяги промислового виробництва зменшилися на 4,7%. За підсумками восьми місяців 2012 року обсяги промислового виробництва впали на 0,4% порівняно з відповідним показником 2011 року [63, с. 2].

Зазначимо, що Україна з категорії індустріально розвинутих країн поступово зміщується на позиції сировинного приросту провідних економік світу. Дані Державного комітету статистики України свідчать, що за станом на 01. 09. 2012 року імпорт із КНР у нашу країну досягнув позначки 4 млрд. дол. США, з яких 85% – продукція машинобудування.

Машинобудівна галузь України відома технологічністю, й українське обладнання цілком конкурентоспроможне, але застосовують лише у країнах СНД. Подальший розвиток цієї галузі неможливий без виходу на світові ринки [172, с. 20]. Проте впродовж більше 20 останніх років машинобудування України поступово втрачає позицію провідної галузі, поступившись місцем металургійній та хімічній галузям, що експортують сировинну і напівсировинну промислову продукцію з низьким ступенем обробки. І якщо раніше у машинобудуванні домінувало виробництво з високою доданою вартістю, то сьогодні основну питому вагу становить продукція з низькою доданою вартістю [51, с. 18]. В Україні залишаються конкурентоспроможними тільки ті машинобудівні підприємства, що випускають продукцію з унікальними характеристиками – КБ «Південний», ПАТ «Мотор Січ», «Турбоатом». Завдяки окремим машинобудівним підприємствам частка експорту в структурі продажів уже сьогодні становить від 50% до 95% [121, с.16].

Україні не вистачає інститутів та інструментів, які б дали змогу вивести все машинобудування на якісно новий рівень, допомогти йому зміцнити позиції на глобальному ринку і гідно конкурувати з іноземними компаніями. Інновації у машинобудівній галузі впроваджуються дуже повільно, і практично не з'являється продукція, яку б Україна могла експортувати. Зазначимо, що в машинобудуванні в цілому ступінь зношеності основних засобів становить понад 83% [119]. Українським підприємствам машинобудівної галузі доводиться на відміну, від своїх прямих конкурентів з промислово розвинутих

країн, розв'язувати вирішувати проблему зниження конкурентоспроможності продукції самостійно.

Машинобудівна галузь зазнала значних змін під впливом низки зовнішніх чинників у 2008 – 2010 роках. Зазначимо, що в машинобудуванні України у передкризовому періоді було зайнято близько 0,8 млн. осіб – майже третина всіх працівників в промисловості [20]. Порівняно з 2008 р. у 2009-му році кількість робочих місць на підприємствах машинобудівної галузі зменшилася на 27,2% [179, с. 19]. Протягом 2010 – 2012 років машинобудівні підприємства незначно збільшували штат працівників.

В Україні зношеність обладнання на машинобудівних підприємствах становить понад 60%. Великі промислові підприємства часто базуються на технологіях, впроваджених ще у радянські часи. За стратегіями розвитку національні машинобудівні підприємства можуть бути поділені на три категорії. До першої належать підприємства, що постійно не тільки генерують нові продукти, на які є попит на світовому ринку, а й самі винаходять ноу-хау. Вони володіють власними конструкторськими бюро, котрі, відстежуючи світовий ринок, водночас активно його формують. Серед таких машинобудівних підприємств згадаємо насамперед Харківський тракторний завод, ПАТ «Мотор Січ», Київський авіаційний завод «Авіант», ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. Фрунзе», концерн «Крюківський вагобудівний завод», ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод». Окремі підприємства цієї групи намагаються переорієнтувати свою діяльність на потреби вузьких ніш. Зокрема, назвемо львівське ПАТ «Концерн-Електрон», що зробило ставку на виробництво багатофункціональних малогабаритних малотоннажних автомобілів [97, с.10]. Друга категорія – підприємства, що освоюють нові продукти за рахунок постійної модернізації. Вони виробляють тільки ту продукцію, яка так чи інакше представлена на світовому ринку. Частина з них – це підприємства, що належать транснаціональним корпораціям, які працюють на технологіях материнських компаній. У цій категорії відзначимо ТОВ «Кромберг енд

Шуберт Україна» (с. Рованці Луцького району Волинської області), ТЗОВ «Леоні Ваєрінг Системс Уа Гмбх» (с. Нежухів Стрийського району Львівської області), ТОВ «Джейбіл Секрет Юкрейн лімітед» (с. Розівка Ужгородського району Закарпатської області), ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (с. Байківці Тернопільського району Тернопільської області), ТОВ «Ядзаки Україна» (с. Минай Ужгородського району Закарпатської області), ТОВ «Електролюкс Україна» (с. Микитині Івано-Франківської області), ТОВ «Костал Україна» (м. Переяслав-Хмельницький Київської області), ТОВ «Преттл-Кабель Україна» (м. Кам'янець-Подільський Хмельницької області). Третю ж категорію представляють підприємства, які продовжують експлуатувати ресурс, що залишився з часів СРСР.

Система управління персоналом є відображенням високоякісної цілеспрямованої і конкурентоспроможної корпоративної політики машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринку України, прогресивності світогляду та мислення власників і керівної ланки. Система управління персоналом національних підприємств формується, на перший погляд, індивідуально, враховуючи особливості номенклатури машинобудівних підприємств, специфіки роботи на ринку. Проте ця система традиційно формалізованого характеру та виконує обмежену низку функцій, пов'язаних із управлінням персоналом.

У підрозділі 1.1 цієї роботи досліджено структуру системи управління персоналом машинобудівних підприємств за структурними одиницями або підсистемами. За нашим визначенням, що усі із згаданих підсистем є у взятих до розгляду машинобудівних підприємств України (табл. 2. 3).

Зокрема, для обстеження було вибрано низку підприємств машинобудівної галузі, основна інформація про яких відображена у Додатку Д. З нього видно, що ми досліджували машинобудівні підприємства, які розташовані у різних регіонах країни і мають різнопланові форми організації бізнесу. Це – 8 машинобудівних підприємств: ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» [111], ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» [109], ТОВ «ОСП Корпорація

«Ватра» [107], ПАТ «Техінмаш» [114], ТзОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» [112], ДП «Красилівський агрегатний завод» [108], ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» [110], ПАТ «Мотор Січ» [113].

Таблиця 2. 3

Оцінка наявності складових підсистем у системі управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств України за 2013 р.

№ з/п	Назва підприємства	Підсистеми системи управління персоналом (УП)				Всього, підсистем
		Органів УП	Функціональна підсистема	Підсистема персоналу (виконавців)	Інформаційно-комунікаційного забезпечення УП	
1	ПАТ «ТРЗ «Оріон»	+	+	+	+	4
2	ПАТ «Техінмаш»	+	+	+	+	4
3	ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	+	+	+	+	4
4	ПАТ «Мотор Січ»	+	+	+	+	4
5	ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	+	+	+	+	4
6	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	+	+	+	+	4
7	ТзОВ «Альфа - газпромкомплект»	+	+	+	+	4
8	ДП «КАЗ»	+	+	+	+	4

Примітка: дослідила автор на основі вивчення внутрішньої документації машинобудівних підприємств

Отже, з таблиці 2.3 видно, що система управління персоналом на машинобудівних підприємств представлена чотирма підсистемами.

Вибірка підприємств є неструктурованою, тобто було розглянуто машинобудівні підприємства, дуже різні за юридичною формою, кількістю працівників, складністю побудови організаційної структури управління тощо. Це дало змогу охопити різні машинобудівні підприємства та здійснити масштабне оцінювання їхніх підходів до формування систем управління персоналом.

Вважаємо доцільним дослідити системи управління персоналом низки машинобудівних підприємств через призму складових підсистем з тим, щоб виявити характер та особливості, переваги й недоліки її формування.

Передусім, на нашу думку, необхідно дослідити організаційні та функціональні засади формування системи управління персоналом на обраних підприємствах. При цьому варто скористатися дослідницьким інструментарієм, описаним у таблиці 2.4.

Таблиця 2. 4

Дослідницький інструментарій для вивчення організаційних та функціональних засад формування системи управління персоналом на обраних машинобудівних підприємствах

Дослідницький інструментарій	Мета використання	Предмет дослідження	Джерела інформації
Контент-аналіз	Дослідження організаційних засад формування системи управління персоналом	Загальна характеристика бізнесу, організаційна структура управління підприємства, структура відділів, відповідальних за управління персоналом	Внутрішня звітність та документація підприємства; звіти про працю; положення про відділи, відповідальні за управління персоналом
Стандартне інтерв'ю	Опитування провідних працівників відділів, відповідальних за управління персоналом	Визначення функціонального змісту документації та якісного складу відділів з управління персоналом	Результати опитування на основі стандартної форми для збирання даних

Примітка: склала автор з використанням [10; 62; 186]

Джерелами інформації, крім зазначених у таблиці 2.4, можуть слугувати й річні звіти досліджуваних підприємств, у тому числі ті, що є у відкритому доступі, зокрема у вигляді публікацій або електронного ресурсу на офіційних корпоративних сторінках в Інтернеті, у професійних та спеціалізованих базах даних.

Поєднання двох підходів – контент-аналізу і стандартного інтерв'ю дасть змогу краще дослідити процес формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. Цінність авторської методики полягає саме у комбінації принаймні двох дослідницьких інструментів, які допомагають оцінити практику формування системи управління персоналом на основі дослідження формальної документації та персонального спілкування з

провідними менеджерами підрозділів, що мають стосунок до управління персоналом.

Отже, передусім необхідно проаналізувати організаційну структуру обраних для дослідження підприємств із тим, щоб виявити особливості підпорядкування підрозділів з управління персоналом головному керівникові машинобудівного підприємства. Для цього виділено рівні організаційної структури: стратегічний, корпоративний, діловий, функціональний та оперативний.

У таблиці 2.5 подано аналіз організаційної структури управління персоналом обраних для цільового дослідження підприємств. Зауважимо, що ця таблиця сформована на основі організаційних структур досліджуваних підприємства (Додатки Е, Є, Ж, З, І, Ї, Й, К), тому містить оригінальні назви відділів, служб та підрозділів, посад керівників.

Дані таблиці 2.5 дають підстави відзначити відносну складність організаційних структур досліджуваних підприємств – від трьох до п'яти рівнів. Аналіз цих структур свідчить, що відділи з управління персоналом сформовані, як правило формально та довільно. Про формальність створення підрозділів з управління персоналом свідчить їх наявність в організаційній структурі практично всіх досліджуваних підприємств, за винятком ПАТ «ТРЗ «Оріон», який не має окремого відділу кадрів, а його функції доручено на організаційному відділові, який поряд з іншими функціями здійснює облік кадрів.

Про довільність формування підрозділів з управління персоналом можна судити за різними назвами подібних підрозділів, наявність в організаційній структурі досліджуваних машинобудівних підприємств одразу кількох відділів, відповідальних за управління персоналом, але підпорядкованих різним провідним менеджерам.

**Аналіз організаційної структури управління персоналом досліджуваних
машинобудівних підприємств**

№ з/п	Назва підприємства / джерело інформації	Рівні організаційної структури					Кількість філій, самостійних	Керівник, відповідальний за управління персоналом на найвищому рівні	Основний(і) підрозділ(и), відповідальні за управління персоналом	Інші підрозділи, що мають стосунок до управління персоналом на досліджуваному підприємстві
		Стратегічний	Корпоративн	Функціональ	Лінійний	Оперативний				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	ПАТ «ТРЗ «Оріон»	+	+	+	+	+	2	Генеральний директор	Організаційний відділ, відділ режиму та охорони	Відділ соціального розвитку
2	ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	-	-	+	+	+	-	Директор	Відділ управління персоналом, у т. ч. підрозділ пошуку, добору та розвитку персоналу, кадрова служба	Інженер з охорони праці
3	ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»	+	+	+	+	+	8	Заступник генерального директора з персоналу	Відділ кадрів	—
4	ПАТ «Техінмаш»	+	+	+	+	+	-	Головний економіст	Відділ кадрів, діловодства та режиму	Служба інженера з техніки безпеки
5	ТзОВ «Альфа-Газпром-комплект»	-	-	+	+	+	-	Директор	Кадрова служба	—
6	ДП «Красилівський агрегатний завод»	-	-	+	+	+	-	Помічник директора з кадрів, соціальнопобутових питань та зв'язків з персоналом	Відділ кадрів і техніки безпеки	—
7	ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	+	+	+	+	+	1	Головний інженер служби	Відділ кадрів	Лабораторія охорони навколишнього середовища та пром. санітарії
8	ПАТ «Мотор Січ»	+	+	+	+	+	7	Директор з управління персоналом	Відділ персоналу	Відділ охорони праці

Примітка: склала автор на основі вивчення організаційних структур

управління машинобудівних підприємств

Загалом відзначимо низький статус підрозділу з управління персоналом у загальній організаційній структурі машинобудівних підприємств. Так, на окремих підприємствах у штатному розкладі взагалі не передбачено посаду директора з персоналу, а відділ з управління персоналом підпорядковують іншому керівникові. Ця ситуація спостерігається у ПАТ «Техінмаш», де головному економістові підпорядковані різні відділи та служби: бухгалтерсько-фінансовий відділ, планово-економічне бюро, група контролю за пусковими приладами, інженер з організації праці й техніки безпеки, а також відділ кадрів, діловодства та режиму. Іншим прикладом слугує ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія», на якому головному інженерові разом з відділом кадрів підпорядковуються відділ технічного контролю, відділ головного метролога, відділ збуту та маркетингу, юридичне бюро, канцелярія, адміністративно-господарський відділ, служба охорони.

Отже, у процесі дослідження ми виявили певну закономірність, характерну для національних машинобудівних підприємств (державних та без участі іноземного капіталу). Йдеться про те, що на цих підприємствах переважним чином сформовані відділи кадрів, а не управління персоналом, що значно звужує коло їх функцій, не дає змогу виконувати низку робіт з високим рівнем інноваційності.

У цілому можна відзначити значні недоліки в практиці формування національними машинобудівними підприємствами підрозділів з управління персоналом. По-перше, тільки невелика частка з досліджуваних підприємств (одне з восьми, або 22,2% – Борднетце) має сформований цілісний підрозділ з управління персоналом, який у межах єдиної корпоративної політики з управління персоналом одночасно виконує низку функцій. Зазначимо, що на машинобудівних підприємствах, створених за участю іноземного капіталу, простежується правильніший з точки зору теорії менеджменту підхід до формування підрозділів з управління персоналом в межах їхньої організаційної

структури.

По-друге, на національних машинобудівних підприємствах функції з управління персоналом розпорочені між різними підрозділами та підпорядковані різним провідним менеджерам. На нашу думку, такий підхід є нераціональним унаслідок відсутності єдиної політики з управління персоналом, різних використовуваних провідними менеджерами стилів та інструментів управління персоналом, різного спрямування роботи таких підрозділів.

По-третє, незважаючи на складність організаційної структури, значну кількість ієрархічних рівнів і наявність самостійних господарських одиниць, окремі підприємства намагаються економити кошти та людські ресурси, тому формують відділи кадрів тільки на корпоративному рівні. Така ситуація характерна для акціонерних товариств, що мають форму корпорацій, яким підпорядковані кілька філій або самостійних підприємств.

У цьому випадку політика з управління персоналом є консолідованою, що зрозуміло з урахуванням бажання таких підприємств здійснювати уніфіковану корпоративну політику для всіх структурних одиниць без винятку.

Ми встановили, що більшість відділів кадрів нині не виконують функцій методичного і координуючого центру з управління персоналом на машинобудівних підприємствах, оскільки вони структурно роз'єднані з підрозділами: відділом заробітної плати, відділом охорони праці тощо.

У таблиці 2.6 подано результати аналізу структури підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств для мети виявлення основних напрямків діяльності основних функцій.

Отже, з таблиці 2.6 видно, що на досліджуваних підприємствах структура підрозділів з управління персоналом є неоднорідною – від двох функцій у ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект» до дев'яти функцій у ПАТ «Мотор Січ». Найкраще сформований є підрозділ з управління персоналом на ПАТ «Мотор Січ», що пояснюється масштабністю діяльності підприємства як у межах України, так і за кордоном, значною кількістю найманого персоналу та кількістю самостійних

господарських підрозділів. Також варто відзначити підрозділ з управління персоналом ТОВ «Борднетце-Україна», якому доручено виконання семи основних функцій, що виконуються трьома структурними підрозділами.

Таблиця 2.6

Аналіз основних функцій діяльності підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств

Назва машинобудівного підприємства	Основні функції підрозділу з управління персоналом										Разом функцій
	Стратегічне управління кадровим потенціалом	Наймання персоналу	Професійна орієнтація й адаптація	Стимулювання та оплата праці	Оцінка діяльності персоналу	Підготовка та просування персоналу	Організація трудових відносин	Охорона праці й техніка безпеки	Кадровий облік та діловодство	Оцінка умов роботи і вирішення соціальних питань	
1. ПАТ «ТРЗ «Оріон» ¹	-	1	-	-	1	-	-	1	1	1	5
2. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	-	1	1	-	1	1	-	1	1	1	7
3. ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»	-	1	-	-	1	-	1	1	1	-	5
4. ПАТ «Техінмаш»	-	1	1	-	-	1	-	1	1	-	5
5. ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект»	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2
6. ДП «КАЗ»	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	4
7. ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	-	-	1	1	-	-	-	1	1	1	5
8. ПАТ «Мотор Січ»	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Разом	0	5	4	2	4	3	3	9	9	5	44

Примітка: 1 – у складі організаційного відділу.

Примітка: сформувала автор на основі [66] та стандартного інтерв'ю працівників підрозділів з управління персоналом машинобудівних підприємств

На чотирьох машинобудівних підприємствах – ПАТ «ТРЗ «Оріон», ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ПАТ «Техінмаш», ПАТ «ОМЗ Червона Гвардія» представлено п'ять функцій підрозділу з управління персоналом або інших підрозділів, відповідальних за цю функціональну зону.

У ДП «КАЗ» підрозділ з управління персоналом виконує свої функції, і варто врахувати той факт, що підприємство є державним. Проте на підприємстві створено компактну кадрову службу, спроможну здійснювати

основні функції з управління персоналом. Найменше функцій (дві функції відповідно) виконує підрозділ з управління персоналом на підприємстві машинобудування ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект».

Також варто відзначити певні диспропорції в структурі функцій, які реалізують підрозділи з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств. Так, найбільш представленими функціями, які виконують згадані підрозділи є охорона праці, кадровий облік та діловодство. Здійснення першої функції передбачене вимогами національного законодавства у сфері охорони праці, техніки безпеки, промислової санітарії тощо. Представленість же функції кадрового обліку та діловодства, що реалізують як підрозділи з управління персоналом, так й інші, є якраз свідченням того, що вони на сучасних машинобудівних підприємствах – другорядні, підтримуючі. Більше половини (55%) з досліджених підприємств виконують функцію з наймання персоналу, зокрема відзначимо ПАТ «ТРЗ «Оріон», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ПАТ «Техінмаш», ПАТ «Мотор Січ». Цікаво, що такі функції відділу управління персоналом або інших відділів (як у випадку з ПАТ «ТРЗ «Оріон») виконують на підприємствах, які у попередні роки активно скорочували персонал (ПАТ «ТРЗ «Оріон», ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ПАТ «Техінмаш»). Тепер ці функції здійснюють з огляду на постійну потребу в інженерно-технічних кадрах та висококваліфікованих робітниках.

Також на 55% з досліджуваних підприємств виконують функції з оцінювання умов роботи і вирішення соціальних питань; це стосується, зокрема, ПАТ «ТРЗ «Оріон», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ДП «КАЗ», ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія», ПАТ «Мотор Січ». За винятком ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», всі зі згаданих машинобудівних підприємств володіють низкою соціальних об'єктів (санаторно-курортних закладів, закладів громадського харчування тощо), що залишилися в спадок унаслідок їх реструктуризації. Проте ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» сьогодні своїми силами розширює соціальну інфраструктуру, зокрема медичний підрозділ, дбаючи про здоров'я

працівників та їх родин.

На чотирьох з восьми (44,4%) досліджених машинобудівних підприємствах сформовані сектори професійної орієнтації й адаптації: у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ПАТ «Техінмаш», ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія», ПАТ «Мотор Січ». Усі ці підприємства розгорнули пошук необхідного персоналу. Відповідно до цього на згаданих підприємствах використовують програми з професійної орієнтації й адаптації з тим, щоб зберегти навчений силами цих підприємств персонал.

На трьох підприємствах – у ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ПАТ «Мотор Січ» та ДП «КАЗ» створено сектори з формування трудових відносин, що обумовлено різними причинами: по-перше, значною кількістю структурних господарських підрозділів (вісім одиниць у ТОВ «ОСП «Корпорація «Ватра» та сім одиниць у ПАТ «Мотор Січ»); по-друге особливостями їх юридичної форми (публічне акціонерне товариство – ПАТ «Мотор Січ») і значними вимогами до прозорості, у тому числі в питаннях укладання трудових та колективних договорів з працівниками; по-третє, належністю до категорії державних підприємств (ДП «КАЗ»), на яких нормою й обов'язковою вимогою є укладання відповідних договорів із працівниками.

Також тільки третина з досліджуваних підприємств мають сектори з підготовки та просування персоналу; це, зокрема, ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ПАТ «Техінмаш» і ПАТ «Мотор Січ». Згадані машинобудівні підприємства активно наймають персонал, тому створили відповідні навчальні підрозділи та програми з розвитку і просування своїх кадрів.

Лише на двох досліджуваних підприємствах ми виявили в структурі підрозділів з управління персоналом виокремленні сектори зі стимулювання й оплати праці – ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» і ПАТ «Мотор Січ». А на інших підприємствах цю функцію доручено бухгалтерії, або планово-економічним підрозділам.

Майже на всіх досліджуваних підприємствах нема сектору, відповідального за формування стратегії управління кадровим потенціалом. За

словами працівників підрозділів з управління персоналом, цю функцію здійснює вище керівництво – директор та його заступник з персоналу (за наявності цієї посади у штаті підприємства), або керівник, відповідальний за підрозділ з управління персоналом. Проте ми вивчивши основну документацію машинобудівних підприємств (положення про відділи кадрів), встановили, що стратегічні функції номінально закріплені за відділами кадрів, проте виконання забезпечують не завжди. Тому, на нашу думку, доцільно порівняти задекларовані у відповідних документах функції з управління персоналом й фактично виконувані, такі як:

1. Розроблення стратегічних планів з розвитку персоналу;
2. Організація обліку кадрів і кадрового діловодства;
3. Аналіз, планування та прогноз потреби у персоналі;
4. Організація процесів наймання, тестування та добору персоналу;
5. Організація процесу добору, комплектування, розміщення персоналу в межах підприємства за посадами та виконуваними роботами;
6. Призначення на посади та просування персоналу;
7. Планування кар'єри;
8. Організація наставництва;
9. Організація процесів розвитку персоналу;
10. Оцінювання професійних та персональних якостей персоналу, результатів його діяльності;
11. Організація навчання, інструктажу та професійної орієнтації;
12. Створення відповідних умов праці персоналу;
13. Організація охорони праці;
14. Формування позитивного соціального, морального клімату;
15. Мотивація персоналу;
16. Оцінка ефективного використання персоналу.

У таблиці 2.7 наведено порівняння між задекларованими (з) і фактично виконуваними (ф) функціями підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств на основі внутрішньої

документації та глибинного інтерв'ю працівників відповідних підрозділів.

Таблиця 2.7

Порівняння задекларованих і фактично виконуваних функцій підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств

Назва машинобудівного підприємства	Функції підрозділів з управління персоналом																Відхилення: (з)-(ф)	
	Задекларовані (з) чи фактичні (ф)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		16
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. ПАТ «ТРЗ «Оріон»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	6
	ф	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	
2. ТОВ «СЕ Борд.-Україна»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1
	ф	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
3. ТОВ «ОСП К-ція «Ватра»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	6
	ф	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	-	-	+	-	
4. ПАТ «Техінмаш»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	4
	ф	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	
5. ТзОВ «А.-Газопромплект»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
	ф	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+	+	-	+	-	
6. ДП «КАЗ»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
	ф	-	+	-	-	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	
7. ПАТ «ОМЗ «Ч. Гвардія»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
	ф	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	+	-	+	-	+	+	
8. ПАТ «Мотор Січ»	з	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	2
	ф	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	
Разом функцій	з	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	
	ф	0	9	5	5	7	9	3	5	3	7	9	8	8	2	9	4	
Відношення фактично виконуваних функцій до задекларованих, %		0	100	56	56	78	100	34	56	34	78	100	89	89	22	100	50	

(з) – задекларовані функції; (ф) – фактично виконувані функції

Примітка: 1. Розробка стратегічних планів з розвитку персоналу. 2. Організація обліку кадрів і кадрового діловодства. 3. Аналіз, планування та прогноз потреби у персоналі. 4. Організація процесу наймання, тестування та добору персоналу. 5. Організація процесу добору, комплектування, розміщення персоналу. 6. Призначення на посади та просування персоналу. 7. Планування кар'єри. 8. Організація наставництва. 9. Організація процесів розвитку персоналу. 10. Оцінка професійних та персональних якостей персоналу. 11. Організація навчання, інструктажу персоналу. 12. Створення відповідних умов праці персоналу. 13. Організація охорони праці. 14. Формування позитивного соціального іміджу. 15. Мотивація персоналу. 16. Оцінка ефективного використання персоналу

Примітка: сформувала автор на основі внутрішньої документації та персонального інтерв'ю працівників кадрових відділів

Дані таблиці 2.7 демонструють, що функціональна підсистема загальної системи управління персоналом представлена найкращим чином. Це свідчить

про те, що більшість машинобудівних підприємств, які працюють на ринку України, сконцентровані переважно на функціональних процесах, приділяючи вкрай недостатньо уваги стратегічній складовій управління персоналом.

Зазначимо, що практично всі із досліджуваних машинобудівних підприємств при організації виконання функцій з управління персоналом орієнтуються на стандартне положення про відділ кадрів [117].

Також зазначимо, що жодне з досліджуваних підприємств не виконує на 100% задекларованих функцій з управління персоналом. Можна сформувати своєрідний рейтинг машинобудівних підприємств за ступенем реалізації таких функцій через порівняння кількості фактично виконуваних до кількості закріплених у внутрішніх документах.

Таким чином, рівень виконання функцій з управління персоналом становить: ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» – 93,8%, ПАТ «Мотор Січ» – 87,5%, ПАТ «Техінмаш» – 75,0%, ПАТ «ТРЗ «Оріон» – 66,7%, ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» – 60,0%, ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект» – 50,0%; ДП «КАЗ» – 50,0%, ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» – 50,0%.

Також викликає сумнів ефективність виконання всіх зазначених функцій з управління персоналом, враховуючи невеликий особовий склад відповідних підрозділів. У таблиці 2.8 подано результати обстеження кількісного складу підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств для того, щоб оцінити ефективність роботи підрозділів і фахівців кадрових відділів.

Отже, з таблиці 2.8 видно значні диспропорції у навантаженні працівників підрозділів, відповідальних за управління персоналом, практично на всіх з досліджуваних машинобудівних підприємствах – як за нормою керованості, визначеною за кількістю персоналу, так і за нормою керованості, встановленою за кількістю виконуваних функцій. Оптимальною нормою керованості є така, за якої керівник забезпечує повноцінне керівництво підрозділом протягом робочого дня та кожним працівником цього підрозділу. Це приблизно 6 – 10 підпорядкованих осіб. Так, у ПАТ «ТРЗ «Оріон» на двох

працівників організаційного відділу припадає 735 працюючих, тобто 367,5 особи на одного. Також на кожного з працівників цього підрозділу припадає п'ять функцій з управління персоналом.

Таблиця 2.8

Результати обстеження щодо виявлення функціонування норм керованості досліджуваних машинобудівних підприємств станом на 01. 01. 2012 року

Назва машинобудівного підприємства	Загальна кількість працівників, осіб	Загальна кількість працівників підрозділу УП, осіб	Норма керованості за кількістю персоналу	Кількість фактично виконуваних функцій з УП, од.	Середня функціональна норма керованості
1	2	3	4	5	6
1. ПАТ «ТРЗ «Оріон»	735	2	367,5	10	5,0
2. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	2124	8	265,5	15	1,9
3. ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»	665	4	166,26	9	2,3
4. ПАТ «Техінмаш»	82	2	41,0	12	6
5. ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект»	87	2	43,5	8	4
6. ДП «КАЗ»	537	5	107,4	8	1,6
7. ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	222	7	31,7	8	1,1
8. ПАТ «Мотор Січ»	23841	12	1987,0	12	1,0

Примітка: сформувала автор на основі персонального опитування

У ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» ситуація з кількісним складом дещо краща завдяки достатній кількості працівників відділу управління персоналом та невеликій кількості функцій, що припадає на кожного з них – лише 1,88. Проте також варто зауважити, що і ця кількість працівників є недостатньою, адже на кожного з них припадає у середньому 265,5 особи. Плануючи збільшення масштабів діяльності цього підприємства (до 3 тис. осіб), керівництву вкрай важливо прийняти рішення про зростання кількості працівників у підрозділах, пов'язаних із управлінням персоналу.

У ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» на кожного з працівників підрозділу з управління персоналом припадає у середньому 166,3 особи, а кількість функцій

не перевищує 2,25 одиниці. Проте вартий уваги факт, що в полі зору працівників відділу кадрів цього підприємства перебувають вісім структурних самостійних підрозділів (заводів), котрі відрізняються між собою як призначенням, так і кількістю працівників, а це значно ускладнює роботу такого відділу.

Своєрідна ситуація у ПАТ «Техінмаш» – за невеликої кількості працюючих (87 осіб) та відповідної норми навантаження одного працівника служби кадрів (у середньому 41 особа) кожен із двох працівників виконує шість функцій з управління персоналом, що може негативно позначитися на їх роботі. Подібне і в ТзОВ Альфа-Газпромкомплект», де за норми навантаження у середньому 43,5 працівника підприємства на одного працівника кадрової служби, на кожного з них припадає 4 різних функції. Можна припустити, що роботи у з управління персоналом фрагментарні, тобто обмежені.

Організацію службт кадрів на машинобудівних підприємствах ДП «КАЗ» і ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» можна охарактеризувати як оптимальну – тут порівняно невелика кількість персоналу, що припадає на кожного з працівників такої служби, – у середньому відповідно 107,4 та 31,7 особи. Також низьке значення коефіцієнта функціональної норми керованості (відповідно 1,6 та 1,14) дає підстави стверджувати про відповідну спеціалізацію працівників служби з управління персоналом на конкретних функціях.

У ПАТ «Мотор Січ» ситуація з організацією роботи кадрового підрозділу є неоднозначною. З одного боку, на кожного з дванадцяти працівників підрозділу з управління кадрами припадає у середньому 1987 осіб, а з другого – кожен з працівників цього підрозділу виконує якусь одну функцію. На нашу думку, зважаючи на значну кількість працівників у різних регіонах країни, цьому підприємству варто відмовитися від консолідованого підрозділу з управління персоналом на користь невеликих кадрових служб на місцях та центру, який би виконував тільки стратегічні функції, тобто перейти на матричну форму організації відділу управління персоналом.

Отже, помітна є невідповідність між складністю організаційної структури

досліджуваних машинобудівних підприємств та невеликим штатом працівників підрозділів з управління персоналом, що є свідченням як обмеженої кількості виконуваних функцій, так і низької ефективності виконання таких функцій. На основі результатів обстеження кількісного складу підрозділів з управління персоналом можемо стверджувати про їх надмірне навантаження, що свідчить про низьку ефективність їхньої діяльності, неспроможність використовувати у ній інноваційні прийоми тощо.

Загалом обстеження якісного складу підрозділів з управління персоналом (УП) охопило 43 працівники на восьми досліджуваних машинобудівних підприємствах. Кожному з керівників підрозділів управління персоналом було запропоновано заповнити форму для збирання даних, яка наведена у Додатку Л.

За результатами обстеження якісного складу згаданих підрозділів за станом на 01.01.2013 року зроблено наступні висновки, зокрема:

1. Основну частину працівників підрозділів з управління персоналом становлять жінки – 76,7 %, а чоловіки – тільки 23,3%.

2. У сфері управління персоналом спостерігається порівняно високий вік працівників кадрових служб. Найбільша питома вага – працівників віком до 40 років (37,2%). Другу за величиною групу становлять працівники віком до 30 років (30,2%). Також значима група кадровиків віком до 50 років (23,3%). Помітною є група працівників передпенсійного віку (до 60 років), частка яких у структурі кадровиків дорівнює 9,3%. Загалом зазначимо, що середній вік працівників кадрових служб досліджуваних підприємств – 36,7 років.

3. Необхідну економічну освіту мають менше половини працівників охоплених вибіркою – 46,5%. Разом із тим невелика частина працівників кадрових служб мають відповідну освіту за спеціальністю «Управління персоналом» або за напрямом «Менеджмент» – усього 14%. У структурі підрозділів з управління персоналом другу за величиною групу становлять особи з технічною освітою (23,3%). Також значною є група осіб з педагогічною освітою, переважним чином за спеціальністю «Психологія» – 11,6%, але майже

нама фахівців з психології управління. Помітна група працівників кадрових служб із юридичною освітою – 4,7%.

4. У процесі обстеження виявлено, що практично всі представники вибірки протягом останніх п'ять років підвищували свою кваліфікацію у сфері управління персоналом, проте основним інструментом такого підвищення виявилися разові тренінги – 37,2%, семінари – 20,9% та короткотермінові стажування – 18,6%. Спеціалізовані курси відвідували тільки 16,3% респондентів, а другу освіту (за напрямом «Менеджмент») отримали тільки 7,0% досліджуваних осіб.

5. Більша частина представників вибірки мають тривалий термін роботи на досліджуваних машинобудівних підприємствах – від трьох до шести років (30,2%) та від шести до дев'яти років (27,9%). Серед працівників кадрових служб можна виділити осіб передпенсійного віку, які працюють у їх структурі понад 9 років. Питома вага молодих працівників з невеликим трудовим стажем у межах кадрових служб відносно низька – лише 20,9%. Саме ці працівники мають необхідну спеціальність для управління персоналом, проте незначний досвід не дає їм змоги працювати з максимальною ефективністю. Крім цього, є група працівників таких служб із терміном роботи менше року (7,0%), які працюють переважно на другорядних і допоміжних посадах.

6. Досвід роботи працівників підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств є меншим порівняно з їх трудовим стажем. Найбільшу групу становлять працівники, які мають досвід роботи в межах кадрової служби від трьох до чотирьох років – 20,9%, друга за величиною група 16,3% – це особи з досвідом роботи у сфері управління персоналом від двох до трьох років, а 14% представників згаданих підрозділів працюють у них від чотирьох до п'яти років. У цьому зв'язку можна стверджувати, що, крім працівників з відповідною спеціальністю на посади у підрозділах з управління персоналом призначали осіб, які мали віддалений стосунок до сфери, яку ми досліджували; вони освоювали специфіку роботи кадрових служб уже в процесі своєї діяльності. Також зазначимо, що на

досліджуваних машинобудівних підприємствах практично нема фахівців з управління персоналом, які володіли б роботою у цій самій сфері, але на інших підприємствах.

Узагальнені результати обстеження системи управління персоналом восьми машинобудівних підприємств України дали змогу визначити наступні проблеми у формуванні системи управління персоналом:

- відповідальні за управління персоналом підрозділи більшості підприємств сконцентровані переважно на кадровій роботі, тобто здійсненні кадрового обліку;

- підрозділи з управління кадрами часто виконують фактично обмежену низку функцій з управління персоналом порівняно із задекларованими у відповідних документах (положення про відділи);

- не використовують комплексні підходи в управлінні персоналом кадрових служб машинобудівних підприємства з урахуванням специфіки галузі та її стану в сучасних умовах ринку;

- недостатньо уваги приділяють формуванню управлінського прошарку нижнього та середнього рівнів організації;

- працівники кадрових служб, керівництво у цілому невміло здійснювало пошук провідних спеціалістів і загалом непрофесійно формує системи їх збереження на підприємстві.

Можна стверджувати, що на досліджуваних машинобудівних підприємствах помітні дві диспропорції у формуванні системи управління персоналом. Ми встановили, кадрові служби відсторонені від управління найважливішими для підприємства ресурсами. З аналізу функцій видно, що робота кадрових служб не зачіпає також дві найважливіші сфери управління працівниками – організацію роботи (як процесу) та організацію людей для виконання роботи.

Таке дистанціювання відділів кадрів від впливу на керівників вищих щаблів призводить до нижчого статусу цього підрозділу порівняно з іншими структурними одиницями машинобудівного підприємства. Функція управління

персоналом за важливістю поступається функціям управління виробництвом та управління фінансово-матеріальними ресурсами.

Наступною диспропорцією при формуванні системи управління персоналом є переважна концентрація на окремих технологіях, процесах, що не мають відповідної концептуальної основи. З одного боку, це пояснюється недостатнім професійним рівнем працівників підрозділів з управління персоналом. У цілому можна відзначити вкрай незадовільну їх базову підготовку в галузі управління персоналом. Заходи з підвищення кваліфікації для персоналу кадрових підрозділів не можна вважати такими, що достатньо сприяють підвищенню їх професійної обізнаності та впровадженню інноваційних засад управління персоналом. З другого боку, на досліджуваних машинобудівних підприємствах слабо вивчають прогресивний національний і зарубіжний досвід у сфері управління персоналом; тим часом упровадження такого досвіду дало б змогу збільшити прихильність працівників до машинобудівних підприємств, поліпшити їх імідж як працедавців.

2.2. Аналізування особливостей формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств

Систему управління персоналом на машинобудівних підприємствах формують залежно від складності організаційної структури управління, кількості виконуваних функцій у сфері управління персоналом, потенціалу фахівців кадрових служб тощо. Проте потрібно виявити переваги та недоліки у підходах до організації системи управління персоналом, зокрема оцінити комплексність, обґрунтованість, збалансованість та пріоритетність таких підрозділів.

Вважаємо, що оцінити поточний стан формування системи управління персоналом на українських машинобудівних підприємствах можливо на основі експертної оцінки, коли експертами виступають керівники і фахівці підрозділів з управління людськими ресурсами. При виявленні особливостей формування системи управління персоналом варто скористатися такими дослідницькими

інструментами, як глибинне та експертне інтерв'ю, особливості проведення яких наведені у таблиці 2.9; причому поєднання двох видів інтерв'ю в одній методиці дає змогу скористатися перевагами обох дослідницьких методик та сформуванню індивідуальний підхід до вивчення конкретної проблеми.

Таблиця 2. 9

Порівняння глибинного та експертного інтерв'ю для вивчення особливостей формування системи управління персоналом на обраних машинобудівних підприємствах

Особливість інструменту	Глибинне інтерв'ю	Експертне інтерв'ю
1	2	3
Сутність	Спрямоване на виявлення переконань, мотивів, установок, цінностей, відчуттів та стосунку до заданої теми	Спрямоване на отримання компетентних оцінок експертів, обґрунтованих думок, аргументів і фактів
Ступінь структурованості проблеми	Проблема дослідження є слабо структурованою	Проблема дослідження є добре структурованою
Спосіб спілкування з респондентами	Базується на безпосередньому персональному спілкуванні інтерв'юера та респондента. Кількість респондентів – не більше 20 осіб	Базується на безпосередньому спілкуванні й тільки у рідкісних випадках – телефоном. Кількість респондентів – не більше 10–15 осіб
Переваги методу	Дає змогу отримати неформалізовану високоякісну інформацію. Метод є практично єдиним способом вивчення респондентів, недоступних для організації формалізованих опитувань і фокус-груп. Можна отримати розгорнуті відповіді на відкриті запитання («Як?», «Чому?», «Навіщо?» тощо)	Тривале і ґрунтовне спілкування з експертами дає змогу отримати ексклюзивну інформацію, а також неупереджені думки й оцінки експертів
Недоліки методу	Складність опрацювання даних, значні терміни проведення дослідження, ризик втрати якості даних. На відміну від кількісних опитувань, результати глибинного інтерв'ю завжди непередбачувані	Складність отримати дозвіл на проведення опитування та обрати час на отримання даних від експерта
Умови проведення	Неформальне спілкування за чітко спланованим сценарієм	Формальне спілкування згідно із затвердженим переліком запитань

Примітка: сформувала автор з використанням [46; 73; 102]

У Додатку М наведено програма (гайд) глибинного опитування експертів

– представників підрозділів управління персоналом машинобудівних підприємств. Вибір згаданого аналітичного прийому пояснюється тим, що метою дослідження є отримання даних з вузької проблеми, пов'язаної з оцінкою поточної системи управління персоналом, що потребує доступу до персональних даних респондентів. У нашому ж випадку важливо оцінити в загальних рисах систему управління персоналом у цілому та визначити підходи до її формування.

У процесі глибинного інтерв'ю важливо було виявити персональний погляд експертів на результати формування системи управління персоналом на їх підприємствах. Для уникнення прямих запитань або виставлення оцінок на основі бальної чи відсоткової шкали респондентам ми запропонували оцінити наявну систему управління персоналом за трьома різними критеріями: за ступенем виконання службових обов'язків представниками підрозділу з управління персоналом; за ступенем досягнення цілей підприємства; за рівнем задоволеності працівників підрозділів з управління персоналом досліджуваних підприємств своїм місцем роботи.

Такі критерії вибрані не випадково – спочатку автор сформувала їх перелік, а потім він був перевірений і скоригований у процесі контрольного тестування сценарію та форм збирання даних для глибинного інтерв'ю експертів. Також робота у контрольній групі дала змогу дійти висновку про відмову від оцінювання системи управління персоналом в цілому на основі одного критерію (суб'єктивного судження конкретного експерта) й оцінити цю систему за критеріями, що добре зрозумілі представникам підрозділів з управління персоналом машинобудівних підприємств. Так, критерій «ступінь виконання службових обов'язків представниками підрозділу з управління персоналом» дає змогу оцінити систему управління персоналом за внеском (трудовою та професійною участю) представників таких підрозділів.

Зауважимо, що цю оцінку очікували дещо завищеною, оскільки експертам притаманно на високому (часто не зовсім обґрунтовано) рівні оцінювати власну участь у загальній справі. Другий критерій «ступінь

досягнення цілей підприємства» дає змогу оцінити систему управління персоналом у контексті діяльності підприємства в цілому. Очікування дещо заниженою – наслідок узагальненого переконання керівників підрозділів з управління персоналом досліджуваних підприємств, що вплив їхніх служб на загальні результати діяльності є слабким. Третій критерій «рівень задоволеності працівників підрозділів управління персоналом своїм місцем роботи» дав змогу оцінити систему управління персоналом як результат сукупних дій у сфері управління персоналом. Отже, оцінювання на основі трьох критеріїв забезпечило розпорошення уваги респондентів, відмову від упереджених суджень, уникнення необґрунтованого оцінювання та зниження рівня суб'єктивності. Результати оцінки системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Узагальнена оцінка системи управління персоналом (СУП)
на досліджуваних підприємствах з урахуванням кількості респондентів**

Місце у рейтингу	Досліджуване МБП	Кількість респондентів, осіб	Критерії оцінки СУП			Сума балів за трьома критеріями	Відповідність максимально можливій оцінці (30 балів), %
			Ступінь виконання службових обов'язків представниками відділу кадрів, балів	Ступінь досягнення цілей підприємства, балів	Рівень задоволеності працівників своїм місцем роботи, балів		
1	ПАТ «Мотор Січ»	11	8,9	6,0	7,5	22,4	75
2	ТЗОВ «Альфа-Газпромкомплект»	2	8,5	6	7	21,5	72
3	ПАТ «ОМЗ «Черв. Гвардія»	7	8,1	6,6	6,4	21,1	70
4	ТОВ «ОСП Корпорація «Вагра»	4	8,5	5,5	5,0	19,0	63
5	ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	7	8,6	5,3	4,9	18,7	62
6	ПАТ «Техінмаш»	2	7,5	6,5	4,0	18,0	60
7	ДП «КАЗ»	5	6,8	5,8	4,6	17,2	57
8	ПАТ «ТРЗ «Оріон»	2	7,5	4,5	3,0	15,0	50

Примітка: склала автор на основі глибинного опитування експертів

Отже, таблиця 2.10 відображає рейтинг досліджуваних машинобудівних підприємств за сукупною оцінкою системи управління персоналом на основі

підсумовування відповідної кількості оцінок респондентів.

Таким чином, найвищу кількість балів отримала система управління персоналом ПАТ «Мотор Січ» – 22,4 бала з максимально можливою кількістю 30 балів (відповідність максимальній оцінці – 75%). Від другого до сьомого розмістились у наведеному рейтингу підприємства: ТзОВ «Альфа-Газопромкомплект» (21,5 бала, або 72%), ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» (21,1 бала або 70%), ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» (19,0 балів, або 63%), ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (18,7 бала, або 62 %), ПАТ «Техінмаш» (18,0 балів, або 60%), ДП «Красилівський агрегатний завод» (17,2 бала, або 57%). Останнє місце у рейтингу відведено ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» із сукупною кількістю балів 15,0, що тільки на 50% відповідає максимально можливій оцінці.

У середньому респонденти оцінили систему управління персоналом на своїх машинобудівних підприємствах у 6,8 бала за 10 бальною шкалою, що є невисоким (недостатнім) показником. Отже, можна зробити висновок, що система управління персоналом досліджених підприємств має суттєвий потенціал для вдосконалення, адже респонденти недооцінили в межах від 25% до 50%.

Причинами такої невідповідності є, за оцінками представників підрозділів з управління персоналом, невелика кількість виконуваних функцій, надмірне їх фокусування на облікових кадрових проблемах, недостатність уваги розвитку працівників. Також одна з причин низької оцінки системи управління персоналом – слабкий вплив на загальні результати роботи машинобудівного підприємства.

На основі глибинного опитування експертів досліджуваних підприємств виявлено відповідні переваги та недоліки функціонування системи управління персоналом (рис. 2.3).

При оцінюванні підходів формування системи управління персоналом важливо виявити використовуваний інструментарій, щоб зрозуміти, чим конкретно оперують відповідні експерти при роботі з людськими ресурсами.

Як інструментарій експертам було запропоновано оцінити використання стратегій, цілей, завдань, заходів, програм та проектів.



Рис. 2.3. Переваги та недоліки функціонування системи управління персоналом машинобудівних підприємств згідно результатів глибокого інтерв'ю експертів

Примітка: склала автор на основі глибокого опитування експертів

Зазначимо, що респонденти по-різному ставилися до використання інструментів у сфері управління персоналом, що відображено у таблиці 2.11.

Із урахуванням того, що 40 респондентів при оцінюванні всіх шести інструментів управління персоналом подали 240 оцінок, було обчислено питому вагу кожної оцінки.

Із таблиці 2.11 видно, що сукупно шість інструментів управління

персоналом використовують, але не на постійній основі – питома вага цієї категорії склала 32,1%.

Таблиця 2.11

Ставлення респондентів до використання інструментів управління персоналом на досліджуваних машинобудівних підприємствах

Різновид інструменту управління персоналом	Питома вага варіанту використання інструменту управління персоналом, %						У підсумку
	Використовують на постійній основі	Використовують, але не на постійній основі	Використовують, але важко сформулювати, визначити	Не використовують взагалі	Не бачу потреби у використанні інструменту	Важко відповісти на запитання	
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегія	2,1	2,9	3,3	4,2	2,1	2,1	16,7
Цілі	2,9	5,4	3,8	2,9	0,8	0,8	16,7
Завдання	7,5	6,3	2,5	0,4	0,0	0,0	16,7
Заходи	9,2	5,4	2,1	0,0	0,0	0,0	16,7
Програма	4,6	8,3	3,8	0,0	0,0	0,0	16,7
Проект	3,3	3,8	2,9	3,3	2,1	1,3	16,7
Разом	29,6	32,1	18,3	10,8	5,0	4,2	100,0

Примітка: склала автор на основі глибинного опитування експертів

На постійній основі зазначені інструменти використовують тільки 29,6% представників підрозділів з управління персоналом. 18,3% опитаних використовують згадані інструменти, проте їм важко їх сформулювати. Йдеться передусім про те, що фахівців підрозділів з управління персоналом відчувають труднощі при визначенні цілей, завдань, заходів тощо у галузі управління персоналом. 10,8% респондентів узагалі не використовують подібні інструменти у своїй діяльності, а 4,2% намагалися не відповідати на запитання.

Загалом можна сформулювати своєрідний рейтинг використання інструментів управління персоналом (табл. 2.12).

Основою оцінювання служить кількість зазначень респондентами відповідного варіанта – характеру використання інструменту управління персоналом. Також при оцінці інструментів управління персоналом для кожного з варіантів присвоюють відповідний бал за п'ятибальною шкалою.

Варіанту «використовують на постійній основі» було присвоєно 5 балів, варіанту «використовують, але не на постійній основі» – 4 бали, варіанту «використовують, але важко сформулювати, визначити» – 3 бали, варіанту «не використовують взагалі» – 2 бали, варіанту «не бачу потреби у використанні інструменту» – 1 бал, а варіант «важко відповісти на запитання» взагалі не оцінювали. Враховуючи кількість зазначень усіма респондентами кожного з інструментів, ми визначили сукупну суму балів, що відображено у таблиці 2.12.

Таблиця 2. 12

Рейтинг використання респондентами інструментів управління персоналом на досліджуваних машинобудівних підприємствах

Місце у рейтингу	Різновид інструменту управління персоналу	Кількість оцінювань респондентами варіантів, разів					Оцінка за відзначення відповідного варіанта, у балах					Сума балів	Відносно максимальної кількості балів (200), %
		Використовують, на постійній основі	Використовують, але не на постійній основі	Використовують, але важко сформулювати, визначити	Не використовують взагалі	Не бачу потреби у використанні інструменту	Використовують, на постійній основі	Використовують, але не на постійній основі	Використовують, але важко сформулювати, визначити	Не використовують взагалі	Не бачу потреби у використанні інструменту		
1	Заходи	22	13	5	0	0	110	52	15	0	0	177	89
2	Завдання	18	15	6	1	0	90	60	18	2	0	170	85
3	Програма	11	20	9	0	0	55	80	27	0	0	162	81
4	Цілі	7	13	9	7	2	35	52	27	14	2	130	65
5	Проект	8	9	7	8	5	40	36	21	16	5	118	59
6	Стратегія	5	7	8	10	5	25	28	24	20	5	102	51

Примітка: склала автор на основі глибинного опитування експертів

Отже, з таблиці 2.12 видно, що найкращі результати (найбільше використовувани) серед інструментів управління персоналом продемонстрували: заходи – із найвищою кількістю балів 177, що тільки на 89% відповідає максимально можливій оцінці 200 балів, завдання – 170 балів, що на 85% відповідає максимально можливій оцінці, та програми – 162 бали (81% відповідності максимальній оцінці 200 балів).

Проте цілі отримали 130 балів (65% відповідності максимальній оцінці в

200 балів), а проекти – 118 балів (59% відповідності максимальній оцінці 200 балів). Найгірша ситуація склалась із використанням респондентами стратегії у сфері управління персоналом – лише 102 бали (51% відповідності максимальній оцінці 200 балів).

У процесі глибинного інтерв'ю тільки кілька експертів стверджували, що використовують у своїй роботі стратегію як інструмент управління персоналом на постійній основі.

У процесі глибинного інтерв'ю 100% респондентів зазначили, що зміст значених інструментів управління персоналом доводять до відома всіх працівників на машинобудівних підприємствах. На рисунку 2.4 наведено результати опитування респондентів стосовно найпоширеніших способів поширення змісту інструментів управління персоналом до відома працівників відповідного машинобудівного підприємства.

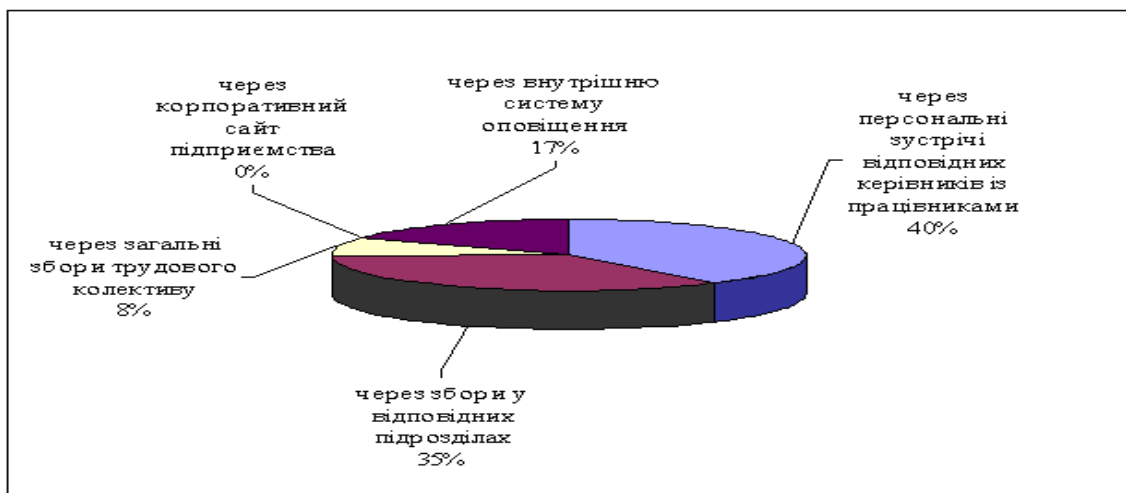


Рис. 2.4. Питома вага використовуваних способів доведення змісту інструментів управління персоналом на досліджуваних машинобудівних підприємствах, %

Примітка: склала автор на основі глибинного опитування експертів

Отже, з рисунка 2.4 видно, що найвикористовуванішими способами доведення змісту інструментів управління персоналом є зустрічі відповідних керівників із працівниками (39%) та збори у підрозділах (35%).

Також суттєва частина респондентів (17%) відзначила такий спосіб

доведення змісту інструментів управління персоналом як внутрішня система оповіщення.

І йдеться передусім про внутрішній радіозв'язок, корпоративне видання або дошку оголошень. Окрім того, невелика частина респондентів (8%) зазначили, що для доведення змісту інструментів управління персоналом на досліджуваних підприємствах також використовують збори трудового колективу. Практично ніхто з респондентів не відзначив корпоративний сайт підприємства як засіб поширення працівникам внутрішньої стратегічної інформації.

Переважно на підприємствах використовують два канали для поширення такої інформації. Так, у ПАТ «ТРЗ «Оріон», ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ПАТ «Техінмаш», ТЗОВ «Альфа-Газпромкомплект»; як способи доведення стратегічної інформації до відома працівників використовується здебільшого два канали: персональні зустрічі відповідних керівників із працівниками та збори у підрозділах. Три способи доведення стратегічної інформації до відома персоналу використовується на таких машинобудівних підприємствах, як ДП «КАЗ» та ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія». Зокрема, йдеться про персональні зустрічі відповідних керівників із працівниками, збори у відповідних підрозділах та внутрішню систему оповіщення. Найбільше способів для доведення стратегічної інформації до відома працівників використовують на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та ПАТ «Мотор Січ». Представники цих підприємств назвали, чотири канали: персональні зустрічі відповідних керівників з працівниками, збори у підрозділах, загальні збори трудового колективу та внутрішню систему оповіщення.

Разом із тим можна констатувати низьку пріоритетність управління персоналом порівняно з іншими складовими системи управління машинобудівним підприємством. Ми спробували визначити цю пріоритетність на основі бальної експертної оцінки. Передусім у системі управління машинобудівним підприємством було виділено сім складових підсистем управління: фінансовими ресурсами; виробництвом (технологією,

обладнанням); матеріальними ресурсами; інформацією; інфраструктурою підприємства; соціальною сферою; персоналом підприємства. Ми запропонували експертам здійснити рейтинг цих систем за пріоритетністю, присвоївши кожній відповідний ранг від 1 до 7 (1 – найвища ступінь пріоритетності, 7 – найнижча ступінь пріоритетності).

У цілому зведені результати визначення пріоритетності систем управління машинобудівним підприємством подані у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Рейтинг пріоритетності складових систем управління машинобудівним підприємством на основі бальної експертної оцінки

Місце у рейтингу	Складові системи управління підприємством	Кількість балів	Питома вага у структурі вибірки, %	Відповідність максимальній оцінці (280 балів), %
1	Система управління виробництвом	254	23	91
2	Система управління фінансовими ресурсами	230	21	82
3	Система управління персоналом підприємства	189	17	68
4	Система управління матеріальними ресурсами	186	17	66
5	Система управління інформацією	112	10	40
6	Система управління інфраструктурою	96	9	34
7	Система управління соціальною сферою	54	5	19
	Разом	1121	100	

Примітка: склала автор на основі глибинного опитування експертів

Отже, з цієї таблиці видно, що згідно зі сукупною кількістю балів, отриманою за результатами формування респондентами індивідуальних рейтингів пріоритетності окремих систем управління підприємством, система управління персоналом посіла тільки третє місце (189 балів) – після системи управління виробництвом (254 бали) та системи управління фінансовими ресурсами (230 балів).

Така позиція системи управління персоналом у рейтингу свідчить про її низьку пріоритетність. Відповідність максимально можливій оцінці 280 балів у системи управління персоналом становить лише 68%, тоді як у системи

управління виробництвом – 91%, а у системи управління фінансовими ресурсами – 82 %.

Зазначимо, що у переважної кількості представників підрозділів з управління персоналом не сформовано бачення найвищої пріоритетності системи управління персоналом порівняно з іншими системами управління машинобудівним підприємством. Експертна оцінка дає змогу констатувати, що людський ресурс не набув найвищого ступеня пріоритетності порівняно з іншими видами ресурсів підприємства – виробничими ресурсами (технологіями, обладнанням, технічним забезпеченням) та фінансовими ресурсами.

Інтерпретація позитивних відповідей 20 респондентів показала, що саме вони переконані у тому, що політика їх підприємства у сфері управління персоналом є консолідуючою об'єднуючою.

Незважаючи на окремі позитивні кроки керівництва, розроблені заходи тощо, на жаль, неможливо констатувати, що управління персоналом на досліджуваних підприємствах здійснюється консолідовано. Від респондентів не отримано жодної з відповіді, що стосувалася б конкретних показників ефективності системи управління персоналом.

На основі вивчення думок респондентів було виявлено коло проблем, стосовно управління персоналом. Зокрема, у коментарях респонденти зазначали наступне (дослівно з частини анкет респондентів):

– значна плінність кадрів, особливо молодого та середнього віку з високою кваліфікацією;

– рівна система винагород без урахування індивідуальної участі людей у виробничих процесах;

– відсутність відповідної підготовки та досвіду роботи з людьми в окремих керівників і окремих фахівців підрозділів (у тому числі відділу кадрів);

– незадоволеність значної кількості працівників умовами роботи, високим навантаженням;

- слабка відповідність оплати за працю реаліям життя;
- суттєва кількість порушень трудової дисципліни (у вигляді невиходів, прогулів, запізнь на робоче місце);
- незадовільний рівень уваги керівників до соціального життя людей.

Із наведених відповідей респондентів можна судити про наявність значного кола проблем при функціонуванні системи управління персоналом. Зокрема, можна відзначити слабо диференційовані підходи до оцінювання трудової участі персоналу, відсутність системи визначення цінних працівників і заходів із продовження їх праці на робочих місцях, недостатню увагу до потреб та очікувань людей.

Ще одним з питань глибинного експертного опитування було таке, що мало на меті виявити принципи управління персоналом, характерні для сформованої системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах. Зокрема, ми запропонували відзначити характерні для їхнього підприємства принципи управління персоналом, із наведеного переліку:

- готовність керівництва й працівників до взаємного компромісу;
- формування взаємної довіри керівників і трудового колективу;
- орієнтація на досягнення лояльності персоналу;
- збереження на підприємстві його цінних працівників;
- зниження рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі;
- прозорість, відкритість підприємства для працівників.

За результатами спілкування з експертами 53% респондентів фактично не змогли оцінити запропоновані принципи управління персоналом, що свідчить здебільшого про те, що саме ці принципи не можна вважати характерними для досліджуваних підприємств.

У таблиці 2.14 наведено дані про використання окремих принципів формування системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах.

Отже, дані таблиці 2.14 дають змогу побачити, що респонденти найчастіше відзначали такий характерний для їх підприємства принцип управління персоналом, як готовність керівництва працівників до взаємного

компромісу – у 20% випадків.

На другому місці за частотою відзначення опинився принцип управління персоналом – «формування взаємної довіри керівників і трудового колективу», його відзначили 13% опитаних.

На третьому місці виявився принцип «збереження ні підприємстві його цінних працівників», який відзначили 10% респондентів. У дуже незначній кількості випадків були відзначені принципи «орієнтація на досягнення лояльності персоналу» та «зниження рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі».

Таблиця 2.14

Аналіз використання окремих принципів формування системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах

Досліджуване машинобудівне підприємство	Кількість експертів, які відзначили характерні принципи управління персоналом					Кількість респондентів, які відмовилися від відповіді на запитання
	готовність керівництва та працівників до взаємного компромісу	формування взаємної довіри керівників і трудового колективу	орієнтація на досягнення лояльності персоналу до працедавця	втримання цінних працівників підприємства	зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі	
1	2	3	4	5	6	7
1. ПАТ «ТРЗ «Оріон»	1					1
2. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	1	2	1	1		2
3. ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»				1		3
4. ПАТ «Техінмаш»						2
5. ТзОВ «Альфа-Газпром-комплект»	1	1				
6. ДП «КАЗ»	1			1		3
7. ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	2	1		1		3
8. ПАТ «Мотор Січ»	2	1			1	7
Разом (за стовбчиками 2-7)	8	5	1	4	1	21
Питома вага у структурі вибірки, %	20	13	3	10	3	53

Примітка: склала автор на основі глибинного опитування експертів

Одразу зазначимо, що з переліку принципів управління персоналом, запропонованих респондентам для оцінювання, у таблиці 2.14 не подано принцип «прозорість, відкритість підприємства для працівників», оскільки жоден з респондентів не відзначив такий принцип як характерний для свого підприємства.

Таким чином, наведені принципи управління персоналом можна назвати характерними для системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах з певним рівнем припущення. Загалом під заповнення цієї частини анкети ті респонденти, які намагалися відповісти на згадане запитання, здебільшого скорегоували варіанти запитань, що видно з відповідних коментаріїв.

Також респондентам було запропоновано запитання стосовно того, який з принципів формування системи управління персоналом вони вважають бажаним для впровадження на їхньому підприємстві. Найчастіше респонденти (20%) виділяли принцип «готовність керівництва та працівників до взаємного компромісу» як найбажаніший до впровадження у систему управління машинобудівним підприємством. Другим за кількістю позначень виявився принцип «формування взаємної довіри керівників і трудового колективу» – його відзначили 18% опитаних. Третім принципом, бажаним до впровадження у діяльність підрозділів з управління персоналом, став «збереження на підприємстві його цінних працівників» (15% респондентів). Менше уваги респондентів привернули такі принципи формування системи управління персоналом (по 3% відповідно), як «орієнтація на досягнення лояльності персоналу» і «зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі».

Останнє запитанням анкети глибинного експертного опитування стосувалося виявлення ставлення респондентів до необхідності впровадження інноваційних принципів для поліпшення системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах. Таке ставлення респондентів краще відображає рейтинг, побудований за бальною оцінкою. Кожному з варіантів оцінювання

присвоєно відповідний бал. Так, варіанту «Вже впроваджено» відповідає оцінка 5 балів, а варіанти «Безумовно потрібно впроваджувати у найближчий час», «Потрібно впроваджувати у віддаленій перспективі», «Не бачу потреби у впровадженні принципу» та «Не може мати стосунку до підприємства» кореспондуються з відповідними оцінками 4, 3, 2 та 1 бал. На рисунку 2.5 відображено рейтинг інноваційних принципів формування системи управління, здійснений на основі бальної оцінки.

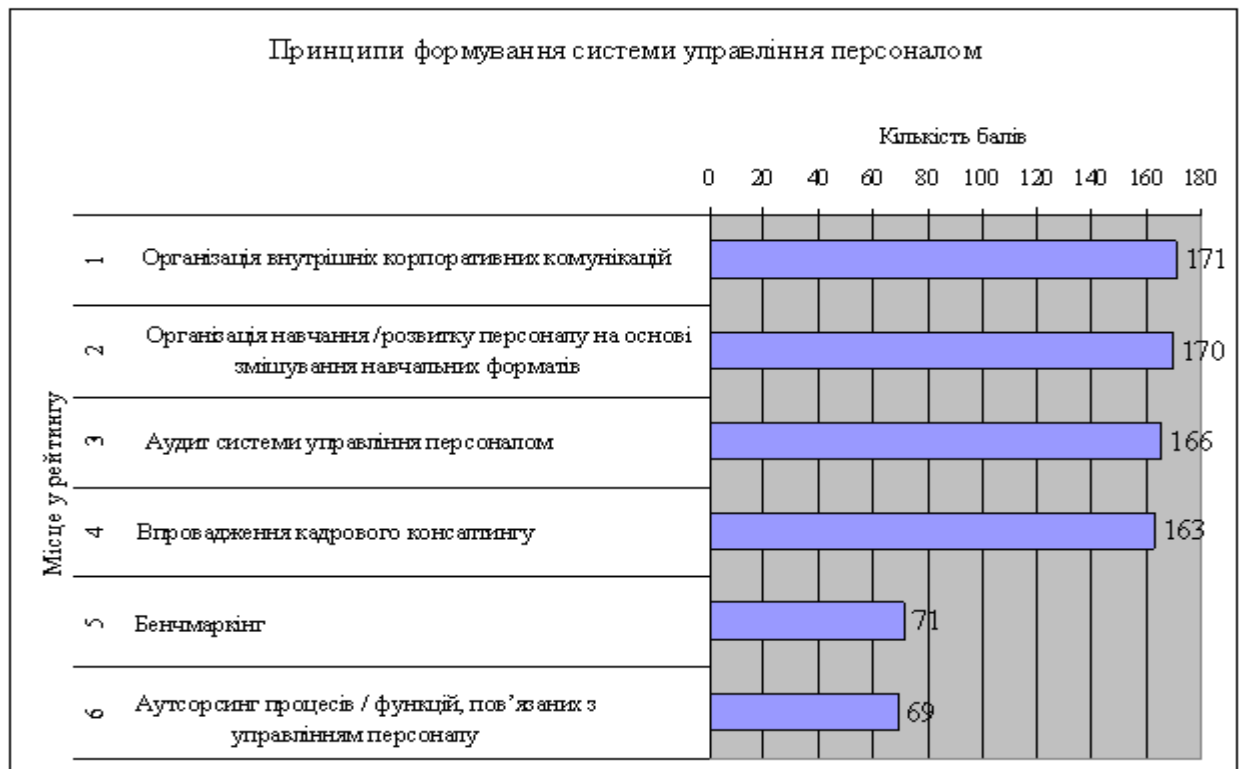


Рис. 2.5. Рейтинг інноваційних принципів формування системи управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств, здійснений на основі бальної оцінки

Примітка: склала автор на основі глибинного опитування експертів

Отже, з рисунка 2.5 видно, що за результатами бальної оцінки найвищу позицію посіли ті інноваційні принципи формування системи управління персоналом, які, на думку значної частини респондентів, уже впроваджено на досліджуваних підприємствах.

На першому місці – принцип «Організація внутрішніх корпоративних

комунікацій» із сукупною кількістю 171 балів, на другому місці – принцип «Організація навчання /розвитку персоналу на основі змішування навчальних форматів» (170 балів), а на третьому – принцип «Аудит системи управління персоналом» (166 балів), на четвертому – «Впровадження кадрового консалтингу» (163 бали). Порівняно з цими принципами два останніх набрали небагато балів: на п'ятому місці у рейтингу – принцип «Бенчмаркінг» (71 бал), а на шостому – принцип «Аутсорсинг процесів / функцій, пов'язаних з управлінням персоналу (69 балів).

Детальний аналіз відповідей респондентів виявив неоднорідну оцінку запропонованих інноваційних принципів формування системи управління персоналом на підприємствах. Це, на нашу думку, викликано недостатнім усвідомленням представників підрозділів з управління персоналом суті запропонованих принципів.

Одностайнішими були респонденти при оцінюванні принципів, які переважаюча частина не вважає за потрібне реалізовувати при формуванні системи управління персоналом. Йдеться, зокрема, про принцип «Аутсорсинг процесів / функцій, пов'язаних з управлінням персоналом» – 53% респондентів, що не відчують потреби у впровадженні цього інноваційного принципу, а 38% зазначили, що він не може мати стосунку до їх підприємства. Разом з тим, 10% опитаних наголосили, що цей принцип таки реалізовувати, але у віддаленій перспективі. На нашу думку, така картина пов'язана передусім з тим, що представники підрозділів з управління персоналом досліджуваних підприємств бачать не всі можливості аутсорсингу процесів та функцій, пов'язаних з управлінням персоналом. Вони вважають аутсорсинг насамперед загрозою, адже переконані, що він передбачає в основному ліквідацію їхніх підрозділів та скорочення робочих місць у кадрових службах. Але за наявного функціонального наповнення та практики принципового фокусування на нескладних кадрових функціях аутсорсинг процесів і функцій, пов'язаних з управлінням персоналом, у жодному випадку не загрожує машинобудівним підприємствам. У перспективі за зміни підходів до формування системи

управління персоналом, коли функції цього підрозділу значно збільшаться й ускладняться, частину наукомісткої роботи варто передати фахівцям. Це потрібно зробити для того, щоб навіть за найоптимістичнішого варіанта розвитку та вдосконалення системи управління персоналом машинобудівні підприємства не зможуть наймати і втримувати висококваліфікований склад тренерів, аналітиків, фахівців з унікальним досвідом роботи у сфері управління персоналом.

Подібна ситуація стосується інноваційного принципу «Бенчмаркінг», при оцінюванні якого 48% респондентів не бачать потреби у його впровадженні, 38% з них зазначили, що він не може мати стосунку до підприємства. Разом із тим 15% опитаних вважають, що цей принцип потрібно впроваджувати у віддаленій перспективі. Вважаємо таке свідченням нерозуміння суті бенчмаркінгу як потужного інструменту конкурентної розвідки, зокрема для вивчення найкращої практики у машинобудівній галузі чи в межах регіону щодо досягнень у формуванні систем управління персоналом. У зв'язку з цим можна зробити черговий висновок про недостатній освітній рівень значної частини представників підрозділів з управління персоналом.

У загальному підсумку проведення глибинного експертного інтерв'ю можна стверджувати, що формування системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах має наступні особливості:

1. Слабка пріоритетність системи управління персоналом порівняно із системою управління виробництвом та системою управління фінансовими ресурсами.

2. Низькі оцінки з боку експертів системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах (віддалена відповідність максимально можливому рівневі (від 50% до 75%).

3. Значна кількість недоліків у формуванні системи управління персоналом, таких як епізодичне залучення підрозділу з управління персоналом до стратегічного планування діяльності підприємства, недостатній зв'язок між загальними цілями підприємства та цілями підрозділу з управління персоналом,

ігнорування дослідницької роботи щодо вивчення потреб та очікувань працівників, наявність численних проблем функціонування підрозділів з управління персоналом.

4. Незадовільне використання окремих інструментів управління персоналом, зокрема стратегій, цілей та проектів.

5. Недостатня увага при формуванні системи управління персоналом упровадженню сучасних принципів, зокрема, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу до підприємства в цілому, збереження на підприємстві цінних працівників, зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі.

6. Майже одностайне бажання експертів впроваджувати інноваційні підходи для вдосконалення систем управління персоналом, такі як кадровий консалтинг, аудит системи персоналом, організація внутрішніх корпоративних комунікацій.

Отже, систему управління персоналом на досліджуваних машинобудівних підприємствах можна вважати недосконалою, вона потребує у найближчій перспективі адаптації до нових вимог часу та ринку, значних змін в організації роботи підрозділів з управління персоналом.

На нашу думку, отримані результати авторського дослідження мають послужити для керівників досліджуваних підприємств базою для вдосконалення системи управління персоналом.

2.3. Виявлення чинників впливу на формування системи управління персоналом підприємств машинобудівної галузі

Система управління персоналом машинобудівних підприємств перебуває під впливом низки різних чинників. Немає жодного підприємства, яке б не функціонувало в межах відповідного зовнішнього середовища і не взаємодіяло б з ним постійно. Фактори з різною силою прямо чи опосередковано впливають як на результати діяльності підприємства в цілому, так і на роботи персоналу

всіх організаційних рівнів. Для того, щоб визначити ступінь їх важливості та спосіб впливу (прямий чи опосередкований), необхідно передусім дослідити їх кількісний склад. Зауважимо, що в сучасній теорії менеджменту різні автори довільно трактують фактори, що впливають на машинобудівне підприємство. Тому, на нашу думку, доцільно дослідити весь спектр факторів, що можуть впливати на підприємство, та вибрати такі, які безпосередньо діють на формування його системи управління персоналом.

У Додатку Н подано значну кількість факторів впливу на систему управління підприємства, але не помітно єдності у трактуванні авторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства. Також можна зазначити різне наповнення середовища факторами або структурними елементами. Загалом мало уваги приділено внутрішнім факторам впливу, і практично поза увагою залишаються фактори, що впливають безпосередньо на систему управління персоналом.

Як результат аналізування різних поглядів авторів на чинники впливу на систему управління машинобудівного підприємства можна виділити чинники впливу на систему управління персоналом. На рисунку 2.6 подано чинники, що впливають на систему управління персоналом машинобудівного підприємства.

На нашу думку, всю низку чинників впливу на систему управління персоналом варто розмежувати на три великі групи:

- 1) чинники впливу макросередовища національного ринку;
- 2) чинники впливу мезосередовища національного ринку;
- 3) чинники впливу мікрорівня національного ринку.

Дослідження чинників впливу на систему управління персоналом сучасних машинобудівних підприємств необхідне для виявлення найпомітніших трендів, до яких у майбутньому таким підприємствам доведеться пристосувати свою діяльність. До переліку факторів, що впливають на формування і якість системи управління персоналом, можна віднести загальний стан економіки країни, її конкурентоспроможність, ступінь розвитку людського капіталу, а також культуру в широкому розумінні – як сукупність

норм, правил, ритуалів і цінностей.

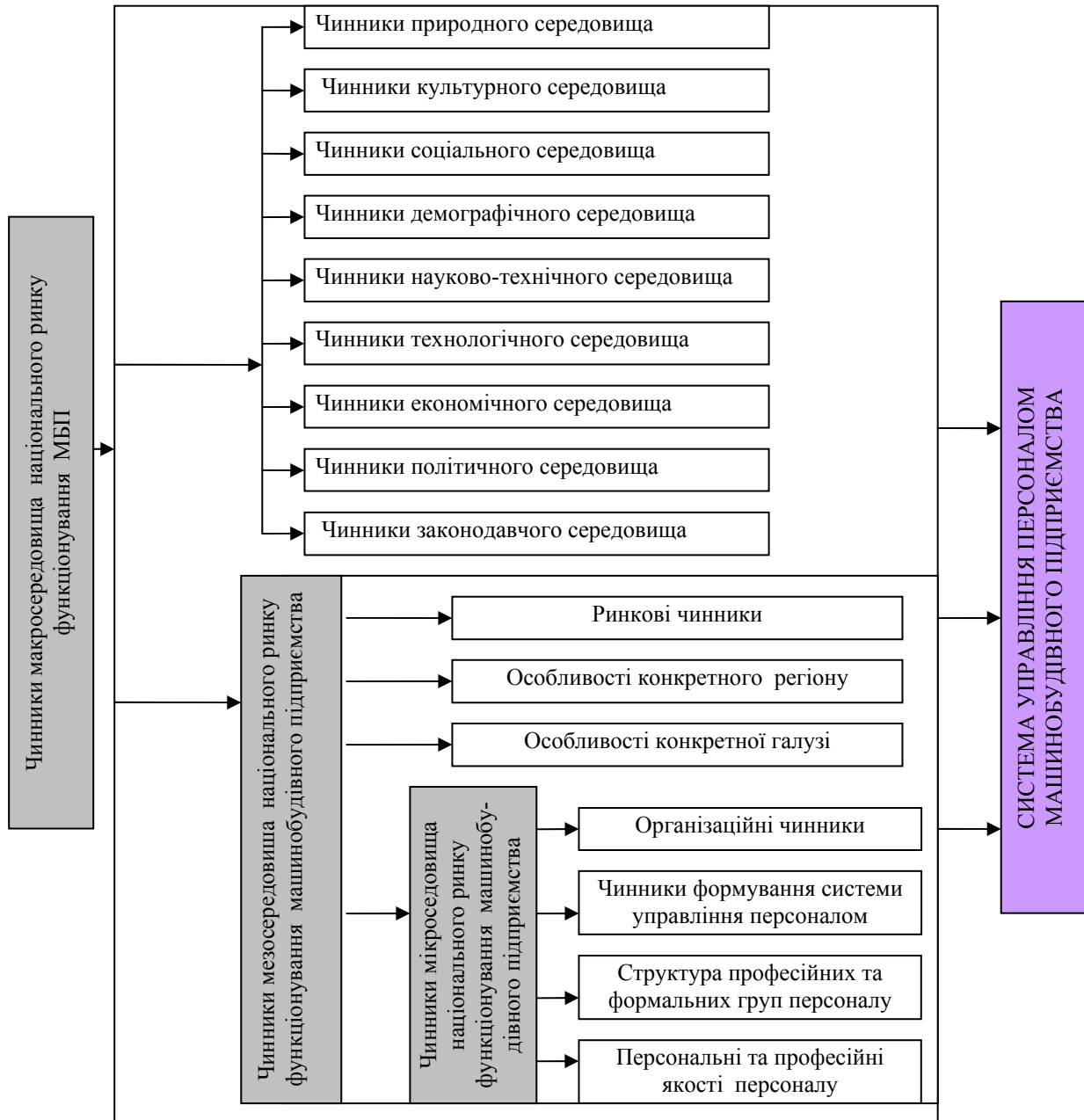


Рис. 2.6. Чинники впливу на систему управління персоналом машинобудівного підприємства

Примітка: сформувала автор на основі [7, с. 189; 23, с. 20; 34, с. 56–61; 105, с. 22 – 35; 106, с. 62 – 65; 142, с. 125; 461; 164, с. 51; 53]

Об'єктивний рівень розвитку людського капіталу України невисокий. Кількість населення поступово зменшується, народжуваність замала, для забезпечення простого відтворення населення. Значна трудова міграція також призводить до зменшення його кількості. Поступове погіршення якості освіти

спричиняє нестачу кваліфікованих кадрів у всіх галузях економіки. Україна найшвидше з пострадянських країн (за винятком Середньої Азії) втратила надбання радянської системи освіти [115].

У результаті опрацювання низки літературних джерел виділили основні вимоги до формування системи управління персоналом в умовах сучасного ринку (рис. 2. 7).

Як видно з цього рисунка наведені фактори, що формують особливості середовища функціонування машинобудівних підприємств, спричиняють нові вимоги до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. З другого боку, управлінські інститути характеризуються певною відсталістю, неспроможністю використання новітніх методів, зокрема у сфері управління персоналом.

Парадоксальність ситуації в тому, що слабкість управлінських інститутів комбінується з людським ресурсом, котрий у більшості з наведених та інших рейтингів, охарактеризований як розвинутий і такий, що володіє значним потенціалом.

Ця непропорційність між якісним ресурсом та слабким менеджментом на макро- та мікрорівнях призводить до виникнення й зміцнення наступних негативних тенденцій:

1. Зменшення кількості молоді у структурі працюючих;
2. Зниження рівня професійної підготовки і знань потенційних та реальних претендентів на робочі місця;
3. Підвищення плинності кадрів та послаблення лояльності працівників до підприємств, що викликають нестачу кваліфікованих кадрів та посилюють конкуренцію підприємств за людські ресурси;
4. Посилення соціальної нерівності між вищим управлінським корпусом і низовими працівниками.

Особливості середовища функціонування машинобудівних підприємств



Рис. 2.7. Взаємозв'язок особливостей середовища функціонування машинобудівних підприємств та нових вимог до формування системи управління персоналом

Примітка: сформувала автор на основі [147; 188; 190; 191; 192]

Працюючи в сучасних ринкових умовах, керівники машинобудівних підприємства продовжують використовувати методи управління, більше притаманні для планової економіки.

Системна проблема недосконалого менеджменту призвела до того, що на українських підприємствах порівняно зі світовими лідерами (Toyota, Sony, Nokia, Siemens, YELL) продуктивність у цілому є нижчою до 10 разів, а дефектність виробництва продукції – вища до 1000 разів, що в підсумку значно підвищує собівартість продукції [54, с. 23].

В Україні, як і в інших країнах СНД, які понад 70 років формувалися в умовах тотального дефіциту та командного стилю управління економікою, рівень професійної культури на підприємствах залишає бажати кращого. Питанню вдосконалення систем менеджменту приділено вкрай мало уваги, його згадують лише епізодично, значною мірою формально й у контексті зміни цих систем відповідно із міжнародними стандартами.

Зазначимо, що основну питому вагу в структурі персоналу машинобудівних підприємств становлять працівники 35 – 49 років – від 24% до 49%. Така вікова структура персоналу не сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних машинобудівних підприємств. Молоде покоління кадрів, у якого сформовано нове європейське мислення, не поспішає на виробництво. До того ж, воно не володіє достатнім професійним та соціальним досвідом [81]. Проте небажання працювати демонструють і працівники середнього віку (30–45 років), чимало яких звільняється з підприємств машинобудівної галузі.

У найближчому майбутньому нашій країні доведеться нарівні з іншими державами змагатися за мобільні людські ресурси як створюючи належні умови праці для вітчизняних фахівців, так і приваблюючи зарубіжних працівників.

Враховуючи згадані вище тенденції, що формують національний ринок праці, машинобудівні підприємства будуть змушені поліпшити свою політику управління людськими ресурсами.

Згадані диспропорції у розвитку національної економіки, а також

слабкість менеджменту українських підприємств, у тому числі машинобудівної галузі, спричинили також те, що персонал використовують украй неефективно.

Отже, можемо стверджувати, що саме недосконала система менеджменту національних підприємств, зокрема і машинобудівних, а не низька якість людських ресурсів призводить до низької ефективності праці.

Зазначимо, що підприємствам машинобудівної галузі доводиться працювати за низького рівня розвитку економіки країни, відсутності державної підтримки, нестачі фінансових ресурсів, високого морального та фізичного зносу техніки й застарілості технологій виробництва тощо. Загроза повторення фінансової кризи підштовхує до того, щоб по-новому оцінити потенціал національного машинобудування. Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала проблеми управління персоналом машинобудівних підприємств: низьку якість як менеджменту (невідповідність методів управління сучасним вимогам, спроможність до лідерства й неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій та пасивне ставлення до роботи). Усе це потребує формування системи управління персоналом на відповідних засадах з урахуванням стану машинобудівної галузі України.

Дослідивши структуру та кількісний склад факторів впливу на систему управління машинобудівних підприємств, доцільно оцінити також їх якісний вплив. Безумовно, здійснити це щодо всіх груп факторів неможливо через відсутність єдиної числової бази для них, різний характер їх прояву тощо. Зазначимо, що оцінювання впливу всіх груп факторів на діяльність тільки одного машинобудівного підприємства заслуговує окремого масштабного наукового дослідження. Тому в контексті визначеного нами предмета дослідження у цій роботі не стільки оцінимо узагальнений вплив великої низки факторів, а оберемо кілька з їх значного переліку та продемонструємо їхній вплив на рівні мікросередовища функціонування машинобудівних підприємств. Також вважаємо за необхідне оцінити вплив окремих факторів мікросередовища не просто на результати діяльності машинобудівних підприємств, а на ефективність системи управління персоналом.

Досі не сформовано єдиної методики оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, що пов'язано зі складністю і багатоаспектністю проблеми. Можна погодитися з Д. Іванцевичем й А. Лобановим, котрі визначили оцінку ефективності управління персоналом як систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та з цілями підприємства [52, с. 274].

Відомо кілька підходів до оцінювання системи ефективності управління персоналом підприємства. Один з підходів передбачає оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами роботи підприємства за конкретний період, тобто коли беруть до уваги показники обсягу товарної продукції, прибуток підприємства, рівень рентабельності. Другий підхід базований на критеріальних показниках результативності та якості праці. По суті, це аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства, за якого досліджують продуктивність праці, її фондоозброєність, питому вагу оплати праці в собівартості продукції та інші показники. Наступний підхід передбачає вимірювання ефективності кадрової функції, тобто економічну оцінку результативності діяльності системи управління персоналом підприємства (ефективність інвестицій у людські ресурси). І, нарешті, ефективність управління персоналом визначають через оцінку результативності системи управління, рівня технічної оснащеності управлінської праці, кваліфікації працівників, оперативності менеджменту компанії тощо. Доцільно оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

У Додатку О наведено огляд сучасних методик оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємств, з якого видно, що за оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві потрібно використати доволі складні методики, необхідно врахувати комплекс

параметрів, базованих на зборі статистичних даних за певний період. Також подібне оцінювання потребує використання даних, які на вітчизняних підприємствах взагалі не виокремлюють або не реєструють. Так, на машинобудівних підприємствах не підсумовують окремо витрат кадрової служби, не визначають показник абсентеїзму тощо.

Тому, враховуючи складність проблеми оцінювання ефективності системи управління персоналом на українських машинобудівних підприємствах пропонуємо здійснити узагальнену кількісну оцінку системи управління персоналом кількох національних машинобудівних підприємств на основі показників продуктивності праці, рентабельності персоналу, питомої ваги витрат на персонал в обсязі операційних витрат на чотирьох машинобудівних підприємствах – ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон», ПАТ «Техінмаш» (м. Тернопіль), ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» (м. Одеса) та ПАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя).

Зазначимо, що машинобудівні підприємства, взяті до розгляду, хоч і мають однакову організаційну форму, належать до одної галузі промисловості, проте мають різний за розміром штат працівників, що пояснюється індивідуальністю їхньої роботи, масштабом діяльності на внутрішньому та зовнішніх ринках тощо.

У таблиці 2.15 проаналізовано динаміку середньоспискової кількості працівників на низці досліджуваних підприємств у 2010 – 2013 роках.

Із даних таблиці 2.13 видно, що протягом досліджуваного періоду тільки у ПАТ «Мотор Січ» кількість працівників у 2011 році збільшилась порівняно з 2010 роком на 11,7%, в 2012 р. порівняно з 2011 р. – на 5,6% і в 2013 р. порівняно з 2012 р. – на 4,2%. За досліджуваний період штат працівників у ПАТ «Мотор Січ» зріс на 20,1%.

На рисунку 2.8 відображено динаміку кількості працівників у 2010 –2013 роках на чотирьох машинобудівних підприємствах.

**Аналіз динаміки середньоспискової кількості персоналу
на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2010 – 2013 роках, осіб**

Підприємство	Роки:				Абсолютне відхилення (+/-)			Відносне відхилення, %		
	2010	2011	2012	2013	показника 2011 р. від показника 2010 р.	показника 2012 р. від показника 2011 р.	показника 2013 р. від показника 2012 р.	показника 2011 р. від показника 2010 р.	показника 2012 р. від показника 2011 р.	показника 2013 р. від показника 2012 р.
ПАТ «ТРЗ «Оріон»	765	729	697	648	-36	-32	-49	-4,9	-4,6	-7,6
ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	237	209	222	221	-28	13	-1	-13,4	5,9	-0,5
ПАТ «Техінмаш»	101	90	82	80	-11	-8	-2	-12,2	-9,8	-2,5
ПАТ «Мотор Січ»	21060	23841	25267	26365	2781	1426	1098	11,7	5,6	4,2

Примітка: сформувала автор на основі даних підприємств

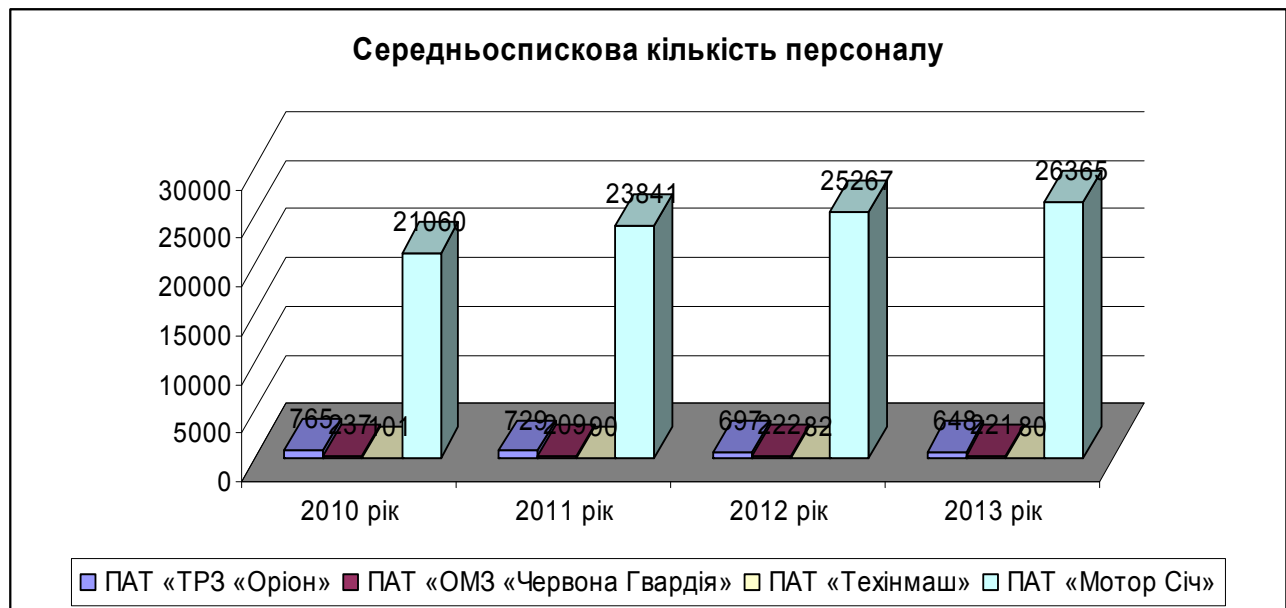


Рис. 2.8. Динаміка середньоспискової кількості персоналу на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2010 – 2013 роках, осіб

Примітка: сформувала автор на основі даних підприємств

Зокрема, з цього рисунка 2.8 видно, що на досліджуваних підприємствах – неоднорідна ситуація стосовно формування штату працівників. Так, у ПАТ

«Мотор Січ» за досліджуваний період кількість працівників поступово зростала, тоді як на решті машинобудівних підприємств вона зменшувалася.

У ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» динаміка кількості працівників була неоднозначною, тобто періодами штат як зменшувався, так і збільшувався. Зокрема, у 2011 р. порівняно з 2010-м відбулося суттєве зменшення (-13,4%) штату працівників, а впродовж 2011 – 2012 років кількість працівників збільшилася на 13 осіб (на 5,9%). Згодом, у 2012 – 2013 роках штат працівників зменшився на 1 особу. Всього за досліджуваний період на цьому підприємстві кількість працівників зменшилася на 7,2%.

У ПАТ «Техінмаш» за досліджуваний період кількість працівників поступово зменшувалася. Так, у 2011 р. порівняно з 2010-м таке зменшення становило 12,2%, у 2012 р. порівняно з 2011-м – 9,8%, а у 2013 порівняно з 2012-м – 2,5%. Разом упродовж досліджуваних 2010 – 2013 років на цьому зменшилося тільки 26,3% працівників, що стало найсуттєвішим негативним результатом. На другому місці за зменшенням штату працівників ПАТ «ТРЗ «Оріон». Тут, кількість працівників упродовж 2010 – 2013 років зменшилася на 117 осіб, що склало 20,1% персоналу.

Зауважимо, що коливання кількості працівників прямо пов'язано з фінансовими результатами діяльності підприємств. Так, у таблиці 2.16 відображено динаміку чистого прибутку чотирьох досліджуваних підприємств за 2010 – 2013 роки.

Із даних таблиці 2.16 видно, що досліджувані підприємства протягом 2010 – 2013 років функціонували на ринку України доволі неоднорідно. Так, найзбитковішим серед зазначених підприємств виявилось ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія», обсяг прибутку на якому в 2012 р. порівняно з 2011 р. зменшився на 2,18 млн. грн. Уже в наступному, 2013 році, підприємство зазнало 30,23 млн. грн. збитків.

У ПАТ «ТРЗ «Оріон» упродовж досліджуваного періоду спостерігався нестабільний фінансовий стан: якщо обсяг чистого прибутку в 2012 р. був 18 тис. грн., що на 3 тис. грн. більше порівняно з 2011 р. (+16,7 %), то за

результатами діяльності 2013 року підприємство зазнало значних збитків – понад 5,5 млн.грн.

Таблиця 2.16

Аналіз динаміки обсягу чистого прибутку на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2010 – 2013 роках, тис. грн.

Підприємство	Роки:				Абсолютне відхилення (+/-)		
	2010	2011	2012	2013	показника 2011 р. від показника 2010 р.	показника 2012 р. від показника 2011 р.	показника 2013 р. від показника 2012 р.
ПАТ «ТРЗ «Оріон»	-3871	15	18	-5532	-3856	3	-5514
ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	-4027	-831	-21023	-9210	-4858	-21854	-30233
ПАТ «Техінмаш»	-43	-332	724	38	-289	1056	-686
ПАТ «Мотор Січ»	124028	1344161	1209712	994755	1220133	-134449	-214957

Примітка: сформувала автор на основі даних підприємств

Неоднозначною була ситуація й у ПАТ «Техінмаш». Так, у 2012 р. порівняно із 2011 р. відбулось обсяг чистого прибутку збільшився на 1,06 млн. грн. – в 1,45 раза. Проте вже у 2013 р. порівняно з 2012 р. показник чистого прибутку підприємства зменшивсь у майже 18 разів (з 724 тис. грн. у 2012 р. до 38 тис. грн. у 2013 р.).

Кращим серед досліджуваних підприємств був фінансовий стан у ПАТ «Мотор Січ» – упродовж 2010 – 2013 років підприємство працювало прибутково, проте обсяг чистого прибутку відчутно зменшувався. Так, в 2012 р. порівняно з 2011-м цей показник зменшився на 134,5 млн. грн. (-13,6%). У 2013 р. порівняно із 2012 р. обсяг чистого прибутку також зменшився – майже на 215 млн. грн. (-21,6 %).

Таким чином, можна стверджувати, що практично всі з досліджуваних підприємств працювали у важких нестабільних умовах національного машинобудівного ринку, і більшість з них намагалися скорочувати штат працівників, за винятком ПАТ «Мотор Січ».

Загалом зазначимо, що на досліджуваних підприємствах у цілому

продуктивність праці була або нестабільною, або така, що суттєво зменшувалася.

У таблиці 2.17 відображено динаміку показника продуктивності праці, що визначається відношенням доходу від реалізації продукції до витрат на утримання персоналу.

Таблиця 2.17

Аналіз динаміки продуктивності праці на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2010 – 2013 роках, тис. грн.

Підприємство	Роки:				Абсолютне відхилення (+/-)			Відносне відхилення, %			
	2010	2011	2012	2013	показника 2011 року від показника 2010 року	показника 2012 року від показника 2011 року	показника 2013 року від показника 2012 року	показника 2011 року від показника 2010 року	показника 2012 року від показника 2011 року	показника 2013 року від показника 2012 року	показника 2013 року від показника 2010 року
ПАТ «ТРЗ «Оріон»	2,79	3,74	4,06	2,79	0,95	0,32	-1,27	25,5	7,97	-45,40	0,27
ПАТ «ОМЗ «Ч. Гвардія»	3,38	5,02	3,83	2,66	1,63	-1,19	-1,16	32,5	-31,0	-43,72	-27,08
ПАТ «Техінмаш»	3,56	3,48	4,15	3,48	-0,09	0,67	-0,67	-2,5	16,18	-19,27	-2,44
ПАТ «Мотор Січ»	6,93	6,25	6,40	6,33	-0,67	0,14	-0,07	-10,8	2,26	-1,1	-9,45

Примітка: розрахувала автор на базі даних підприємств

Дані таблиці 2.17 дають змогу виявити лідера серед досліджуваних підприємств за рівнем продуктивності праці – це ПАТ «Мотор Січ». Проте згаданий показник не був стабільним упродовж 2010 – 2013 років. Зазначимо, що найвища продуктивність персоналу на цьому підприємстві спостерігалась у 2010 р. (6,93 грн. на 1 особу), і надалі цей показник був нестабільним.

Так, у 2011 р. продуктивність праці знизилася на 10,8%, у 2012 р. порівняно з 2011-м підвищилася на 0,14 тис. грн., або на 2,26%. Проте в 2013 р. порівняно з 2012-м продуктивність праці знову знизилася – на 0,07 тис. грн., або на 1,1%.

У ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» продуктивність праці протягом

дослідженого періоду зменшувалася – в 2011 р. порівняно з 2010-м на 32,5%, в 2012 р. порівняно з 2011-м – на 31,0%, а в 2013 р. порівняно з 2012-м – ще на 43,72%.

Також не була стабільною продуктивність праці у ПАТ «Техінмаш»: якщо, в 2012 р. порівняно з 2011-м вона зросла на 16,2%, то вже в 2013 р. порівняно з 2012-м – вона значно знизилася – на 19,3%.

Найбільше продуктивність праці зменшилась у ПАТ «ТРЗ «Оріон». Хоча в 2012 р. порівняно із 2011-м вона незначно підвищилася на – 8%, то вже у наступному періоді (в 2013 р. порівняно з 2012-м) відчутно знизилася – на 45,4%. Проте за результатами роботи цього підприємства у 2010 – 2013 роках рівень продуктивності навіть незначно збільшився (+0,27 %).

На рисунку 2.9 графічно відображено динаміку продуктивності праці на досліджуваних підприємствах у 2010 – 2013 роках.

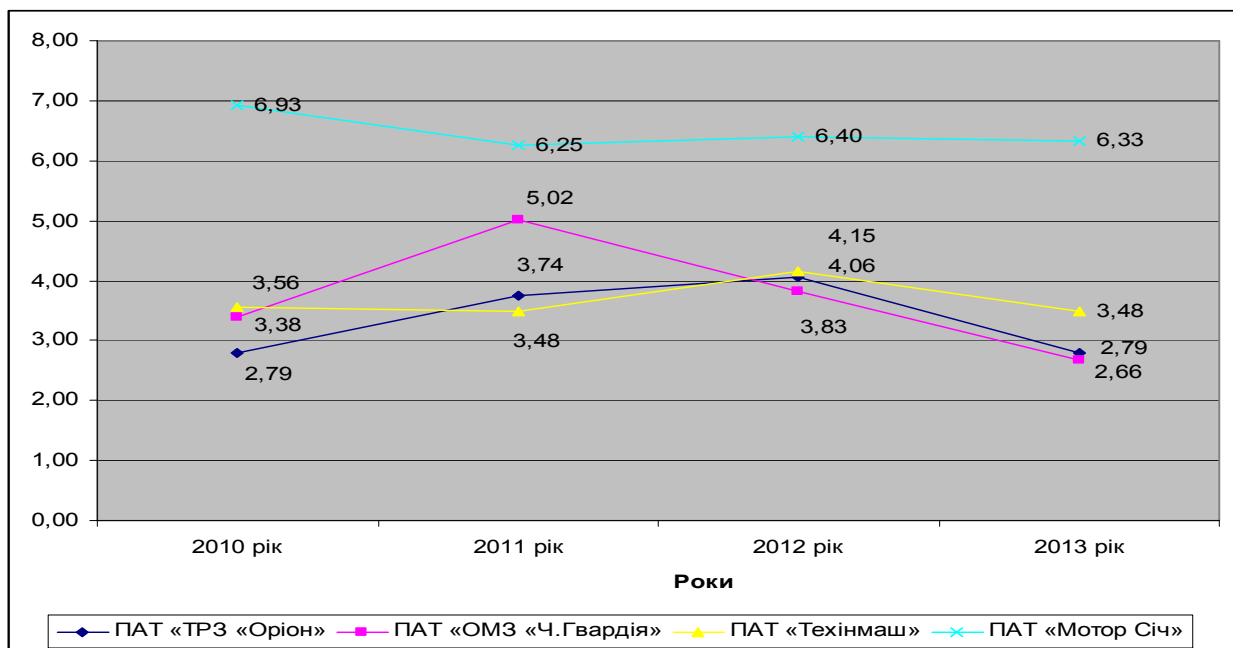


Рис. 2. 9. Динаміка продуктивності праці на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2010 – 2013 роках, тис. грн

Примітка: сформувала автор на основі даних підприємств

Частка витрат на персонал на українських підприємствах є традиційно відносно високою в структурі операційних витрат. Витрати на персонал, як правило посідають друге місце після матеріальних витрат. Невелика питома

вага витрат в обсязі операційних витрат підприємства може свідчити про низьку заробітну плату працівників підприємства.

У таблиці 2.18 проаналізовано динаміку питомої ваги витрат на персонал у структурі операційних витрат досліджуваних машинобудівних підприємств упродовж 2010 – 2013 років.

Таблиця 2.18

Аналіз динаміки питомої ваги витрат на персонал в обсязі операційних витрат досліджуваних машинобудівних підприємств у 2010 – 2013 роках, %

Підприємство	Роки:				Абсолютне відхилення (+/-)			Середнє арифметичне значення показника за 2010 – 2013 роки
	2010	2011	2012	2013	показника 2011 року від показника 2010 року	показника 2012 року від показника 2011 року	показника 2013 року від показника 2012 року	
ПАТ «ТРЗ «Оріон»	32,1	25,4	26,9	29,8	-6,7	1,5	2,9	28,5
ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	18,3	20,9	21,8	19,2	2,6	0,8	-2,5	20,1
ПАТ «Техінмаш»	30,7	28,2	30,7	30,0	-2,5	2,5	-0,7	29,9
ПАТ «Мотор Січ»	19,4	18,9	17,3	15,9	-0,6	-1,6	-1,4	17,9

Примітка: розрахувала автор на базі даних підприємств

Дані таблиці 2.18 підтверджують значну питому вагу витрат на персонал у загальному обсязі операційних витрат досліджуваних підприємств. Також з наведених даних видно, що вони впродовж 2010 – 2013 років в основному незначно змінювались (у цілому менше 3%), що свідчить про порівняно стабільну структуру операційних витрат на досліджуваних підприємствах. Тому для аналізу питомої ваги важливо, на нашу думку, взяти середнє арифметичне значення цього показника за три роки.

На рисунку 2.10 подано дані про динаміку питомої ваги витрат на персонал в обсязі оперативних витрат низки досліджуваних підприємств за період 2010 – 2013 років.

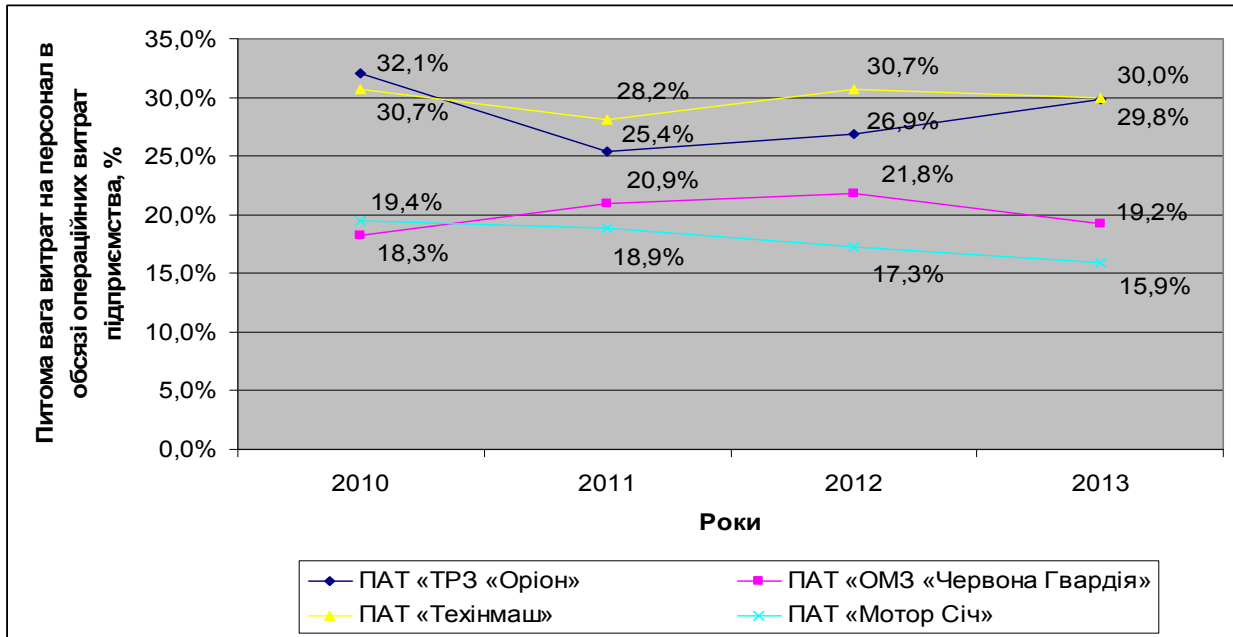


Рис. 2.10. Динаміка питомої ваги витрат на персонал в обсязі операційних витрат досліджуваних машинобудівних підприємств у 2010 – 2013 роках, %

Примітка: сформувала автор на основі даних підприємств

Із рисунка 2.10 видно, що питома вага витрат на персонал на досліджуваних підприємствах упродовж 2010 – 2013 років дещо змінювалася залежно від фінансового стану машинобудівних підприємств.

Найвища питома вага витрат на персонал в обсязі операційних витрат відзначена у ПАТ «Техінмаш» – майже 30%. Друге місце за питомою вагою витрат на персонал серед досліджуваних підприємств посіло ПАТ «ТРЗ «Оріон» – середнє арифметичне значення за три роки становило 27,37%. Дещо нижчим цей показник був у ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» – середнє арифметичне значення за три роки дорівнювало 20,65 %.

Найнижча питома вага витрат на персонал в обсязі операційних витрат серед досліджуваних підприємств – у ПАТ «Мотор Січ»: середнє арифметичне значення за три роки склало всього 17,34%. Зазначимо, що саме на цьому машинобудівному підприємстві стаття витрат на персонал є не другою після матеріальних витрат, а третьою. На другому місці після операційних витрат – інші операційні витрати, пов'язані з утриманням значної соціально-побутової

інфраструктури цього підприємства, збутових філій на території України, навчальних центрів для персоналу тощо.

Одним з показників, що свідчить про ефективність системи управління персоналом на підприємстві, є показник виробітку на одного працівника.

Показник рентабельності персоналу дуже важливий для будь-якого підприємства, оскільки дає можливість оцінити ефективність роботи колективу підприємства в цілому, також контролювати витрати на персонал конкретного підприємства через обсяг отриманого прибутку.

У таблиці 2.19 наведено аналіз динаміки виробітку на одного працівника на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2010-2013 роках, %.

Таблиця 2.19

**Динаміка виробітку на одного працівника на досліджуваних
машинобудівних підприємствах у 2010-2013 роках, %**

Підприємство	Роки:				Абсолютне відхилення (+/-)			
	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	показника 2011 року від показника 2010 року	показника 2012 року від показника 2011 року	показника 2013 року від показника 2012 року	
ПАТ «ТРЗ «Оріон»	24,11	31,36	55,28	35,55	7,2500	23,9200	-28,3000	
ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	47,30	69,73	102,92	75,85	22,43	33,19	-27,07	
ПАТ «Техінмаш»	54,22	55,73	84,63	68,93	1,52	28,90	-15,71	
ПАТ «Мотор Січ»	126,62	122,81	108,06	129,35	-3,81	-14,75	21,29	

Примітка: розрахувала автор на базі даних підприємств

Дані таблиці 2.19 свідчать про дуже низький рівень виробітку на одного працівника на трьох досліджуваних підприємствах. Найнижче значення спостерігається на ПАТ «ТРЗ «Оріон» у 2010 р. та ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» відповідно – 24,11% та 47,30%. Серед досліджуваних підприємств – у ПАТ «Техінмаш» в 2010р. було найнижче значення показника – 54,22%. Тільки у ПАТ «Мотор Січ» спостерігався високий порівняно з іншими

досліджуваними підприємствами рівень виробітку на одного працівника.

Високе значення показника свідчить про ефективне використання персоналу на цьому машинобудівному підприємстві.

На рисунку 2.11 подано динаміку виробітку на одного працівника на за 2010 – 2013 роки.

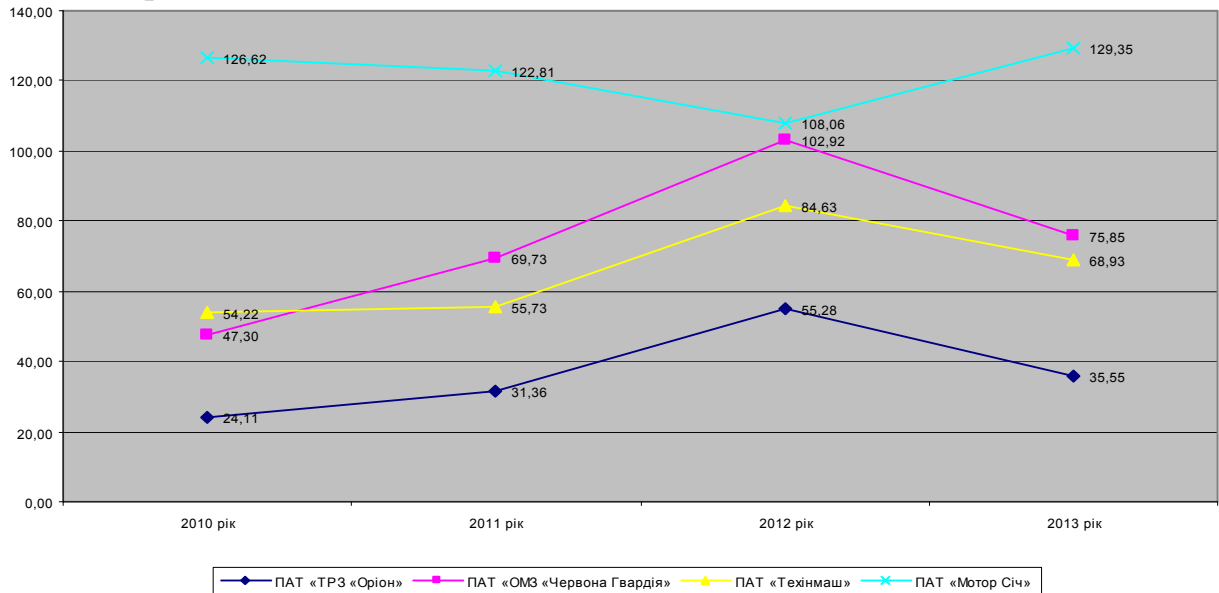


Рис. 2.11. Динаміка виробітку на одного працівника досліджуваних машинобудівних підприємств у 2010-2013 роках, %

Примітка: сформувала автор на основі даних підприємств

Отже, з рисунка 2.11 видно, що динаміка показника виробітку на одного працівника на досліджуваних підприємствах є різною; це пояснюється різними підходами до формування політики управління персоналом. Передусім зазначимо, що така політика прямо залежить від фінансового стану машинобудівного підприємства.

На нашу думку, доцільно здійснити факторний аналіз рентабельності персоналу на досліджуваних підприємствах, виділивши окремі показники:

$$P_{II} = \frac{OЧП}{B} \times \frac{СП}{ССКП}, \quad (2.1)$$

де B – виручка (дохід) від реалізації продукції, робіт, послуг, $СП$ – собівартість реалізованої продукції. Зазначимо, що показник

- $\frac{OЧП}{B}$ характеризує рентабельність продажів продукції підприємства;

- $\frac{СП}{ССКП}$ характеризує виробіток на одного працівника.

У таблиці 2.20 наведено динаміку складових чинників впливу на рентабельність персоналу досліджуваних підприємства упродовж 2010 – 2013 років.

Таблиця 2.20

Динаміка показників рентабельності персоналу досліджуваних підприємства за 2010 – 2013 років

Показники	Роки:				Абсолютне відхилення		
	2010	2011	2012	2013	пок-ка 2011 р. від пок-ка 2010 р.	пок-ка 2012 р. від пок-ка 2011 р.	пок-ка 2013 р. від пок-ка 2012 року
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ «ТРЗ «Оріон»							
Рентабельність персоналу	-5,06	0,02	0,03	-8,54	5,08	0,01	-8,56
Рентабельність реалізації продукції	-0,12	0,0004	0,0003	-0,20	0,1253	-0,0001	0,33
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	24,11	31,36	55,28	35,55	7,25	23,93	-28,30
ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»							
Рентабельність персоналу	-16,99	11,97	2,25	-95,13	28,96	-9,72	-97,37
Рентабельність реалізації продукції	-0,29	0,10	0,02	-0,97	0,39	-0,09	-0,98
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	47,30	69,73	102,92	75,85	22,43	33,19	-27,07
ПАТ «Техінмаш»							
Рентабельність персоналу	-0,43	-3,69	8,83	0,48	-3,26	12,52	-8,35
Рентабельність реалізації продукції	-0,01	-0,05	0,07	0,005	-0,04	0,11	-0,06
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	54,22	55,73	84,63	68,93	1,52	28,90	-15,71
ПАТ «Мотор Січ»							
Рентабельність персоналу	5,89	56,38	47,88	37,73	50,49	-8,50	-10,15
Рентабельність реалізації продукції	0,02	0,23	0,24	0,17	0,20	0,01	-0,07
Виробіток на одного працівника, тис. грн.	126,62	122,81	108,06	129,35	-3,81	-14,75	21,29

Примітка: розрахувала автор

Дані таблиці 2.20 підтверджують дані таблиці 2.17, тобто показують, що показники рентабельності персоналу на більшості досліджених підприємствах є низькими внаслідок отримання збитків за результатами господарської діяльності, низької рентабельності продажів та порівняно низького виробітку на 1 працівника протягом 2010 – 2013 років. Отже, головною причиною низької продуктивності праці та рентабельності персоналу є не стільки застаріле обладнання, як прийнято традиційно вважати, або нестабільна ринкова ситуація, а низький рівень управління підприємством, зокрема слабка система управління персоналом, неефективна система мотивації його праці.

Висновки до розділу 2

Діяльність національних машинобудівних підприємств дуже залежить від стану розвитку економіки країни, рівня світової конкуренції. Машинобудування є однією з базових галузей економіки України, проте її продукцію застосовують лише у нас і в країнах СНД. В Україні відбувається руйнація промислового сектору, зношеність обладнання на машинобудівних підприємствах перевищила 60%, а недостатній рівень інвестицій в інновації та вдосконалення управлінських підходів загрожує втратою конкурентоспроможності економіки країни в цілому. Разом з тим, машинобудівні підприємства володіють значним потенціалом для розвитку, беручи до уваги наявні людські ресурси, інтелектуальний й інноваційний капітал.

1. Встановлено, що система управління персоналом машинобудівних підприємств перебуває під впливом низки різних чинників. Зокрема, автор сформулювала комплекс чинників впливу на систему управління персоналом машинобудівних підприємств, які можна розмежувати на чотири великих групи: 1) макросередовища національного ринку; 2) мезосередовища національного ринку; 3) мікрорівня вітчизняного ринку.

2. Оцінено формування системи управління персоналом на основі контент-аналізу і стандартного інтерв'ю представників кадрових служб групи досліджуваних підприємств, де показано структурну та функціональну відірваність таких служб від інших підрозділів підприємства.

3. Проаналізовано функціонування підрозділів з управління персоналом на машинобудівних підприємствах, зокрема, що ці підрозділи вважають другорядними, підтримуючими. Помітна відсутність практично на всіх досліджуваних підприємствах сектору, відповідального за формування стратегії управління кадровим потенціалом. Також привертає увагу невідповідність між складністю організаційної структури досліджуваних машинобудівних підприємств та невеликим штатом працівників підрозділів з управління персоналом, що є свідченням як обмеженої кількості виконуваних функцій, так

і їх низької ефективності.

4. Представлено авторське глибинне експертне інтерв'ю, за рахунок якого було визначено переваги та недоліки формування системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах. Серед переваг відзначимо: добре відпрацьовані процеси у сфері управління персоналом, достатнє документальне забезпечення роботи підрозділів з управління персоналом, належне укомплектування підрозділів відповідними фахівцями, налагоджена робота між підрозділом з управління персоналом та іншими функціональними підрозділами. Основними недоліками формування є: 1) слабе залучення підрозділу з управління персоналом у процеси стратегічного управління підприємством у цілому; 2) невідповідність між загальними цілями підприємства та підрозділу з управління персоналом; 3) система мотивації персоналу є неефективною, використовують небагато інструментів мотивації; 4) хронічна нестача висококваліфікованих працівників, особливо молодих; 5) фахівці підрозділу з управління персоналом надмірно перевантажені роботою.

5. Проаналізовано динаміку середньоспискової кількості працівників, продуктивність праці та рентабельність персоналу на досліджуваних підприємствах, де скрізь, окрім ПАТ «Мотр Січ» видно зменшення всіх показників.

У цілому визначено, що система управління персоналом національних машинобудівних підприємств є недосконалою, слабо сформованою, такою, що не відповідає вимогам часу, оскільки слабо адаптована до змінених умов ринкового середовища.

Основні наукові результати досліджень, опрацьовані у другому розділі, автор опублікувала у працях [124,125,137,138, 139,142].

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розроблення двоспрямованої моделі інтеграції підрозділів управління персоналом машинобудівних підприємств

У сучасному виробництві особливе значення приділяють такому підходові до управління персоналом, який за дотримання певних умов дасть змогу одержати синергетичний ефект. Нині змінюється парадигма управління персоналом, імпульсом еволюції якої стали економічні потрясіння у світовій економіці в 70-80-х роках ХХ століття та поступовий перехід до нового технологічного способу виробництва. Розпочата в той період третя промислова революція приведе до перебудови управління персоналом на інноваційних засадах. Швидка еволюція практики управління персоналом пов'язана з переходом до новітнього стилю управління – партиципативного та широкого залучення працівників до управління підприємством [86].

Можна стверджувати, що вдосконалювати формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств необхідно комплексно, адже національні машинобудівні підприємства у переважній своїй більшості є класичними корпоративними організаціями. Як правило, корпоративна організація – це замкнута група людей, доступ у котру обмежений, а централізація і авторитарність керівництва – максимальні [11, с. 163]. З розвитком науково-технічного прогресу, інформаційної революції, впровадженням маркетингових концепцій на ринку почали з'являтися нові організації за типом взаємодії з людьми.

Аналіз системи управління персоналом низки машинобудівних підприємств України, який ми здійснили в другому розділі цієї роботи, засвідчив про необхідність інтеграції роботи підрозділів, причетних до управління людськими ресурсами, та підвищення ролі кадрових служб, розширення кола їх повноважень.

Основною вимогою часу для формування високоефективної системи управління персоналом є зміна пріоритетів роботи кадрових підрозділів. Якщо раніше керівники підрозділів з управління персоналом були зацікавлені переважно в економії витрат, пов'язаних із утриманням працівників на виробництві, то тепер актуалізуються питання розвитку персоналу, підвищення прихильності працівників до підприємства [13, с. 47].

На машинобудівних підприємствах України кадрову роботу розглядають здебільшого як суто адміністративну, що обмежується вирішенням оперативних завдань. Значною мірою це обумовлено тим, що служби управління персоналом працюють по-старому, на базі традиційних структур планової економіки (відділів кадрів, організації праці та заробітної плати, охорони праці й техніки безпеки). Таким чином, функції з управління персоналом розпорошені між різними підрозділами, які часто не мають спільних цілей і завдань.

Зауважимо, що в Україні працюють дедалі більше підприємств з іноземним капіталом, які використовують провідні технології з управління персоналом. Сьогодні варто говорити про формування набору підходів, основою яких служила б західна прозорість в управлінні з урахуванням української ментальності, особливостями локального менеджменту, специфіки бізнес-середовища і національного законодавства. Разом з цим, в Україні працюють підприємства, досвід роботи яких може слугувати орієнтиром для інших, оскільки вони здійснюють інвестиції у людей, вважаючи їх найбільшою цінністю і капіталом. Формування системи управління персоналом потребує докорінної зміни стилю управління та створення нової корпоративної політики у цілому. В цьому контексті варто визначити нові цілі формування системи управління персоналом національних машинобудівних підприємств (рис. 3.1) [136, с. 117].

На рисунку 3.1 представлено основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом машинобудівних підприємств.

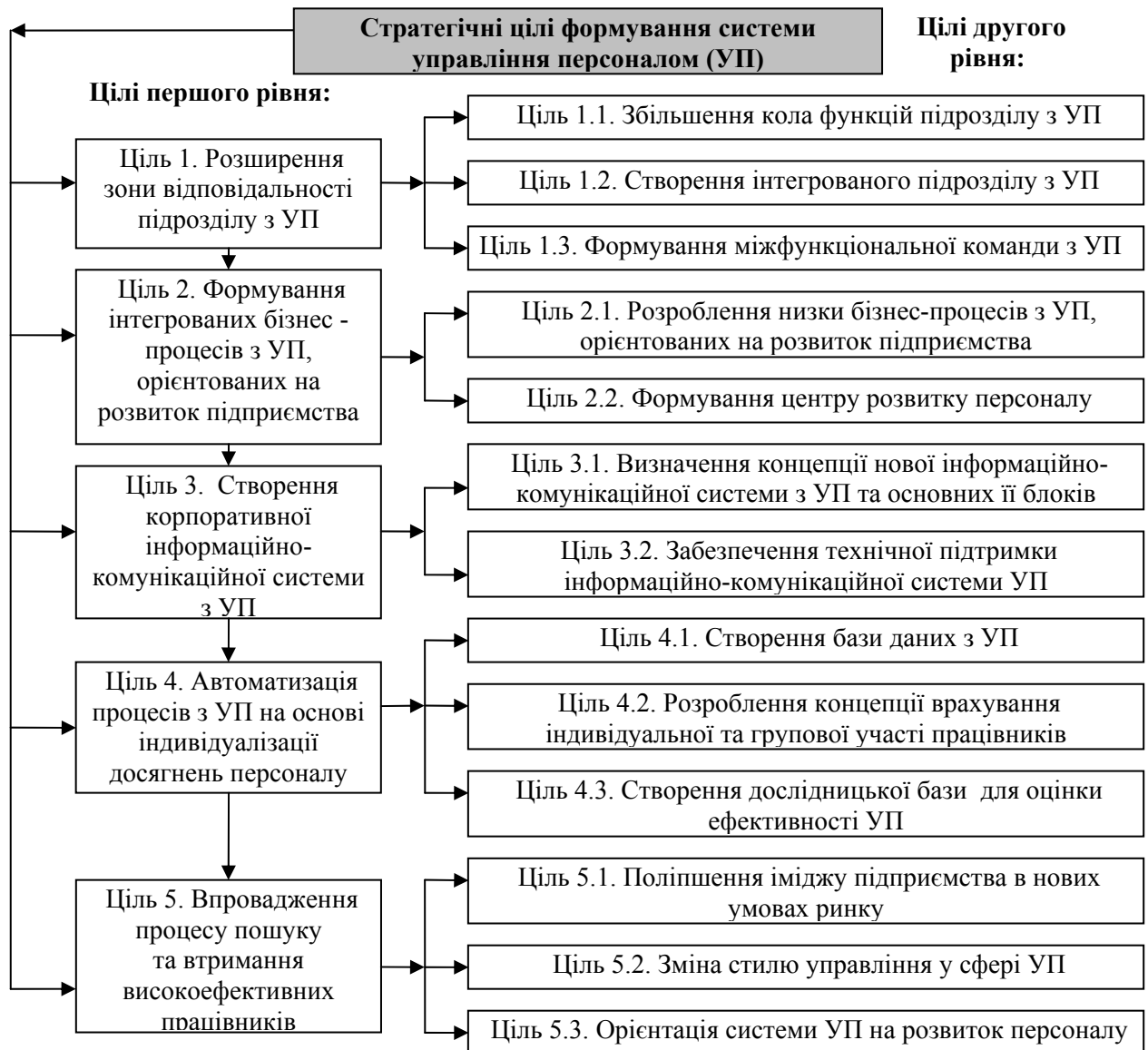


Рис. 3.1. Дерево цілей машинобудівних підприємств щодо вдосконалення системи управління персоналом

Примітка: склала автор

Передусім пропонуємо змінити практику функціонування традиційних служб з управління персоналом та перетворити у своєрідний центр розвитку машинобудівного підприємства. Розширення зони відповідальності підрозділу з управління персоналом машинобудівного підприємства передбачає насамперед розширення кількості його функцій, а також сфери впливу, що відображено на рисунку 3. 2.

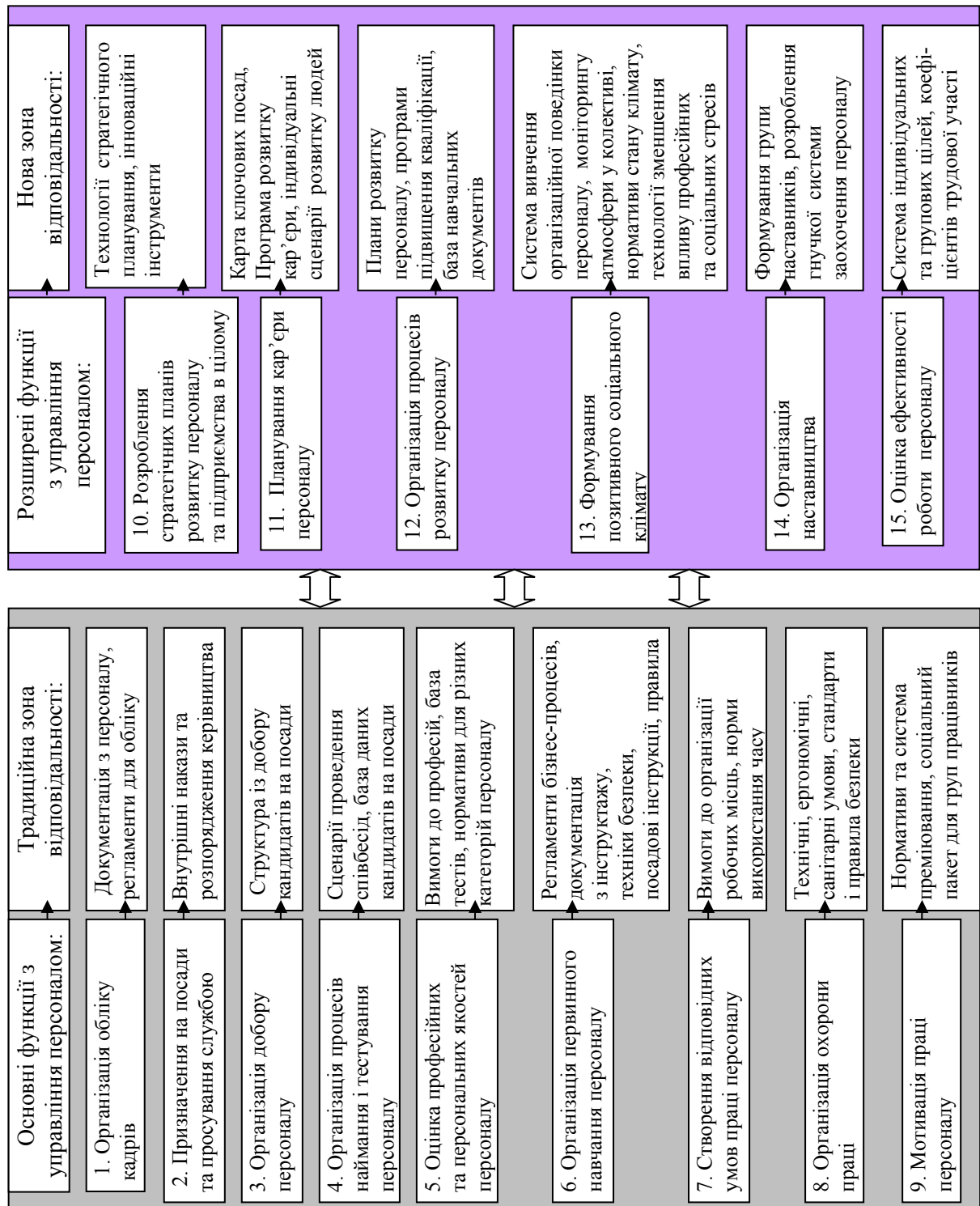


Рис. 3.2. Запропоновані напрямки розширення функцій підрозділу з управління персоналом машинобудівного підприємства

Примітка: склала автор

Як можна побачити з рисунка 3.2, збільшення впливу підрозділу з управління персоналом з традиційних дев'яти до розширених п'ятнадцяти функцій призводить до виникнення нових видів робіт, потребує нового

документального забезпечення, значно збільшує інструментарій управління людськими ресурсами. Таке розширення функцій та зон відповідальності має значним чином змінити бачення про класичний кадровий підрозділ та перетворити його на головну структуру в системі корпоративного управління.

Зону відповідальності підрозділу з управління персоналом необхідно розширювати індивідуально для кожного машинобудівного підприємства, враховуючи особливості його функціонування. Потрібно взяти до уваги наявність чи відсутність, в організаційній структурі підприємства, підрозділу, відповідального за управління персоналом, кількість працівників у цьому підрозділі, рівень їх кваліфікації, низку виконуваних функцій тощо.

Так, на рисунку 3.3 відображено, що машинобудівні підприємства, які досліджувала автор, потребують різного набору функцій при збільшенні впливу підрозділу з управління персоналом.

Назва машинобудівного підприємства	Основні функції підрозділу з управління персоналом									
	Охорона праці та техніка безпеки	Кадровий облік та діловодство	Наймання персоналу	Оцінка умов роботи і вирішення соціальних питань	Професійна орієнтація та адаптація	Оцінка діяльності персоналу	Підготовка та просування персоналу	Організація трудових відносин	Стимулювання та оцінка праці	Стратегічне управління кадровим потенціалом
ПАТ «Мотор Січ»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	+	+	+	+	+	+	+	+		
ПАТ «ТРЗ «Оріон»	+	+	+	+		+				
ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	+	+	+			+		+		
4. ПАТ «Техінмаш»	+	+	+		+		+			
8. ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	+	+		+	+				+	
7. ДП «КАЗ»	+	+		+				+		
5. ТОВ «Шредер» ²	+	+								
6. ТзОВ «Альфа-Газпром-комплект»	+	+								
Складові елементи інтегрованого підрозділу з управління персоналом	Відділ охорони праці	Кадрова служба / Відділ кадрів	Структура з підбору персоналу	Комісія / комітет з повернення умов праці	Центр з назначення та розвитку персоналу		Аналітично-доповідний центр		Група / комітет стратегічного розвитку	

Рис. 3.3. Напрями збільшення кількості функцій підрозділу з управління персоналом на досліджених машинобудівних підприємствах

Примітка: склала автор

Із цього рисунка зрозуміло, що на згаданих підприємствах підрозділи з управління персоналом здійснюють різну кількість функцій (виконувани

функції позначені «+»). Залежно від кількості функцій, які реалізує підрозділ з управління персоналом, сформовано рейтинг машинобудівних підприємств, лідером якого є ПАТ «Мотор Січ». Такий рейтинг підтверджує необхідність упровадження функції стратегічного управління кадровим потенціалом на всіх без винятку досліджених машинобудівних підприємствах. Окрім зазначеної функції, ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» потребує впровадження функції організації трудових відносин. На решті досліджених машинобудівних підприємств треба впроваджувати від п'яти до восьми різних функцій з управління персоналом. Прийняття рішення стосовно напрямків і масштабів розширення подібної зони відповідальності має передувати ретельний аудит поточних функцій підрозділу з управління персоналом, наявних людських, інформаційних та інших ресурсів.

У результаті розширення зони відповідальності підрозділу з управління персоналом машинобудівне підприємство має отримати таку організаційну структуру, яка здатна враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства, добирати на провідні посади людей з високим потенціалом, впроваджувати кадрові процедури, зрозумілі кожному працівнику, розробляти стратегії та конкретні плани дій підрозділу.

Розгляд управління персоналом як системи потребує вивчення її властивостей для виявлення слабких та сильних сторін системи, її можливостей і загроз, формування стратегії функціонування й розвитку. Така необхідність викликана насамперед підвищенням ролі персоналу у формуванні та реалізації конкурентних переваг організації, комплексністю і ускладненням розв'язуваних в управлінні персоналом проблем й іншими факторами, які вже розглянули.

Таким чином, система управління персоналом – це інтегрована підсистема організації, компонентами якої є комплекс функцій, методів, технологій та інструментарію управління, персонал організації і кадрова служба, пов'язані між собою і зовнішнім середовищем, щоб досягнути намічених цілей. Найважливіші інструменти управління персоналом необхідно інтегрувати один з одним, зорієнтувати на комплексне бачення розвитку

машинобудівного підприємства [131 с. 44].

Інтеграцію в теорія менеджменту тлумачить по-різному. Науковці розглядають інтеграцію переважно одну зі стратегій розвитку бізнесу поряд з концентрацією та диверсифікацією. Так, інтеграція пов'язана з розширенням діяльності підприємства шляхом додавання нових структур, придбання власності або розширення зсередини [38, с. 85]. Проте інтеграцію практично не використовують при об'єднанні роботи окремих підрозділів для підвищення ефективності системи управління персоналом. У наступному контексті під інтеграцією підрозділу з управління персоналом машинобудівного підприємства варто розуміти об'єднання всіх функцій, що причетні до управління людьми у системі управління з виділенням центру відповідальності. Проблеми у сфері управління персоналом настільки масштабні, що розв'язання не можна доручати тільки більшості кадровим підрозділам.

Згідно з дослідженнями компанії «Ернст енд Янг», більшість провідних найбільших компаній світу (67%) намагаються використовувати інтеграцію, зокрема інтеграцію програм управління персоналом, при формуванні загальнокорпоративної стратегії. Результати досліджень дали змогу встановити зв'язок між відповідальною корпоративною стратегією і здатністю компаній привертати та втримувати у своєму штаті кваліфікованих працівників [21, с. 7].

Ми вважаємо, що при формуванні системи управління персоналом інтеграція має бути спрямованою одночасно вертикально та горизонтально.

Інтеграція вертикального спрямування означає об'єднання зусиль персоналу всіх ієрархічних рівнів управління – корпоративного, ділового, функціонального й оперативного. Така інтеграція дає змогу використати для формування системи управління персоналом знання, досвід, навички керівників та виконавців через створення відповідних груп. Найефективнішою формою колективної участі керівників та виконавців при розв'язанні проблем, пов'язаних з управлінням персоналом, є команда.

Інтеграція горизонтального спрямування означає консолідацію роботи низки функціональних підрозділів машинобудівного підприємства у сфері

управління персоналом: кадрового підрозділу, відділу маркетингу, ІТ-служби (служби інформаційних технологій), відділу технічного контролю (відділу з контролю якості продукції), відділу соціального розвитку, планово-економічного відділу, бухгалтерії тощо (рис. 3.4). У теорії операційного менеджменту інтеграцію такого типу називають функціональною інтеграцією, що передбачає об'єднання суміжних функцій [164, с. 28].

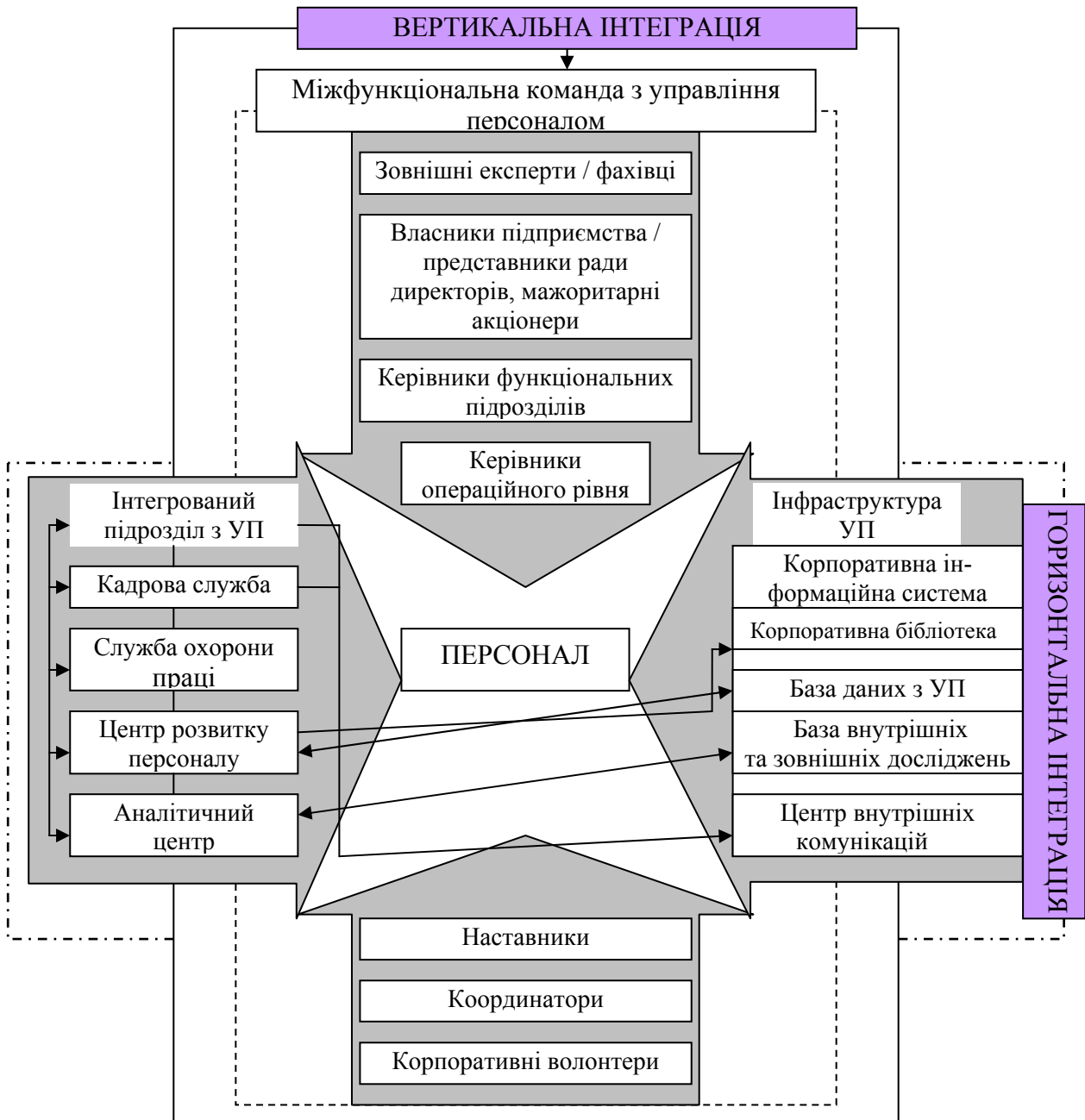


Рис. 3.4. Модель двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у галузі управління персоналом

Примітка: склала автор

Представлена модель двоспрямованої інтеграції підрозділів

машинобудівного підприємства у сфері управління персоналом може бути реалізована за виконання наступних умов [131 с. 45]:

- 1) створення дієвої міжфункціональної команди для управління персоналом;
- 2) організації функціонування підрозділів, причетних до управління персоналом, як єдиної інтегрованої структури;
- 3) створення відповідних служб та секторів, відповідальних за різні напрямки управління персоналом, в межах машинобудівного підприємства для підтримки інтегрованих бізнес-процесів;
- 4) налагодження різноспрямованих комунікацій як для інтегрованої корпоративної команди, так і для інтегрованого підрозділу з управління персоналом.

На малих машинобудівних підприємствах також можна впровадити (у спрощеному вигляді) модель двоспрямованої інтеграції підрозділів з управління персоналом (рис. 3.5). З цього рисунка видно, що малі підприємства також здатні інтегрувати діяльність різних функціональних підрозділів з метою формування високоефективної системи управління персоналом.

Так, у спрощеному вигляді, запропоновану модель можуть собі дозволити з числа досліджених машинобудівних підприємств, ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», ПАТ «Техінмаш», ТЗОВ «Альфа-Газпромкомплект».

Загалом зазначимо, що двоспрямована інтеграція у галузі управління персоналом має низку суттєвих переваг, проте є й недоліки, за ігнорування яких неможливо отримати позитивний ефект. У таблиці 3.1 наведено переваги та недоліки двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у галузі управління персоналом.

Отже, інформація цієї таблиці свідчить про те, що керівництво машинобудівного підприємства, зважившись на реформування організаційної структури, створення нового інтегрованого підрозділу з управління персоналом, повинно володіти навичками інтегрування.

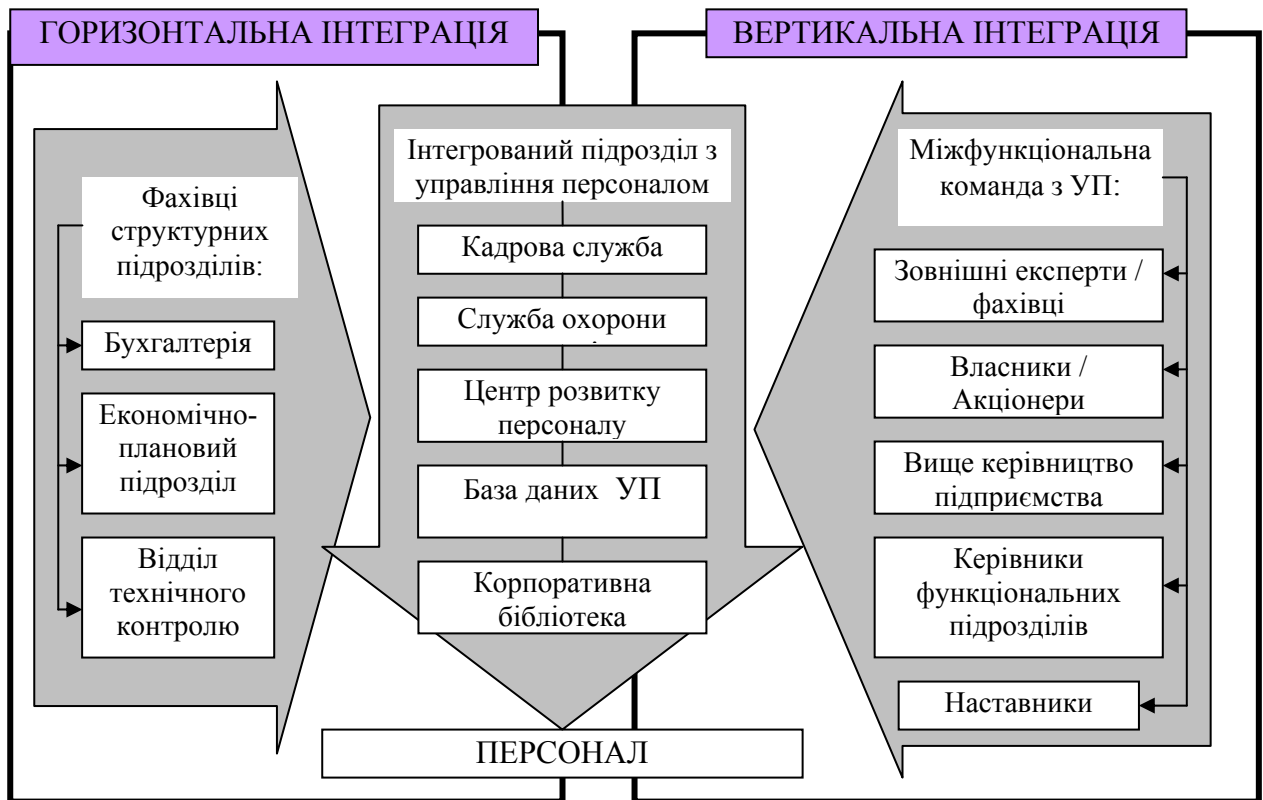


Рис. 3.5. Модель двоспрямованої інтеграції підрозділів малого машинобудівного підприємства у сфері управління персоналом

Примітка: склала автор

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у галузі управління персоналом

Переваги	Недоліки
Чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між функціональними підрозділами	Наявність конфліктних ситуацій між підрозділами
Швидкість прийняття рішень у межах функціональних підрозділів	Наявність конфліктів між окремими працівниками різних функціональних підрозділів
Висока якість виконання вузькоспеціалізованих завдань	Відсутність гнучкості у системі управління персоналом
Прості й чіткі завдання в межах функціональних підрозділів	Протиріччя між цілями різних підрозділів і загальною метою підприємства у галузі управління персоналом
Висока ефективність прийняття рішень у стандартних ситуаціях	Відсутність інтересу працівників функціональних підрозділів до кінцевого результату діяльності підприємства в цілому
Можливість централізованого контролю за діяльністю функціональних підрозділів	Затягування процесів прийняття рішень у галузі управління персоналом
	Небажання і неможливість розвитку компетенцій працівників поза функціональними обов'язками
	Можливість домінування інтересів представників одного функціонального підрозділу над інтересами інших

Примітка: склала автор

Запропонована модель двоспрямованої інтеграції підрозділів може бути впроваджена на тих великих та середніх машинобудівних підприємствах, де сформовані повноцінні підрозділи з управління персоналом, які виконують значну низку функцій і мають відповідні інфраструктурні підрозділи (центр розвитку персоналу, служба наймання працівників, база даних персоналу тощо).

Із числа досліджених у другому розділі цієї роботи машинобудівних підприємств упровадження такої моделі у повному обсязі можуть собі дозволити ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», ДП «Красилівський агрегатний завод».

На нашу думку, введенням до інтегрованої корпоративної команди з управління персоналом машинобудівного підприємства дає змогу у перспективі збалансувати інтереси керівників і виконавців.

Додаток П містить розподіл ролей учасників інтегрованої корпоративної команди у формуванні системи управління персоналом машинобудівного підприємства, до того ж ці ролі чітко розподілені та документально розписані для ефективної роботи всіх її учасників.

Для підвищення ефективності роботи учасників такої інтегрованої корпоративної команди варто виробити навички групової праці. Потрібно взяти до уваги, що члени інтегрованої корпоративної команди обіймають посади на різних управлінських рівнях машинобудівного підприємства, тому успіх спільної справи щодо формування вискоелективної системи управління персоналом залежатиме від вміння власників і вищого керівництва вибудовувати персональні стосунки. За всієї формалізації взаємин між власником бізнесу та управлінською командою чи радою директорів, відносини мають базуватися, безумовно, на загальнолюдських цінностях, довірі. Набирати учасників такої команди необхідно з урахуванням професійних компетенцій та персональних якостей людей. На великих машинобудівних підприємствах баланс таких якостей одразу знайти важко, позаяк там багато працівників. Тому необхідно створювати локальні команди, а добирати персонал можна у кілька

етапів.

На малих машинобудівних підприємствах роботу міжфункціональної команди для формування інтегрованого підрозділу з управління персоналом можна організувати з невеликою кількістю учасників. Це можуть дозволити собі навіть ті машинобудівні підприємства, що не мають підрозділу з управління персоналом узагалі, тобто такі, як ПАТ «ТРЗ «Оріон». На рисунку 3.6 наведено приклад формування міжфункціональної команди у ПАТ «ТРЗ «Оріон».

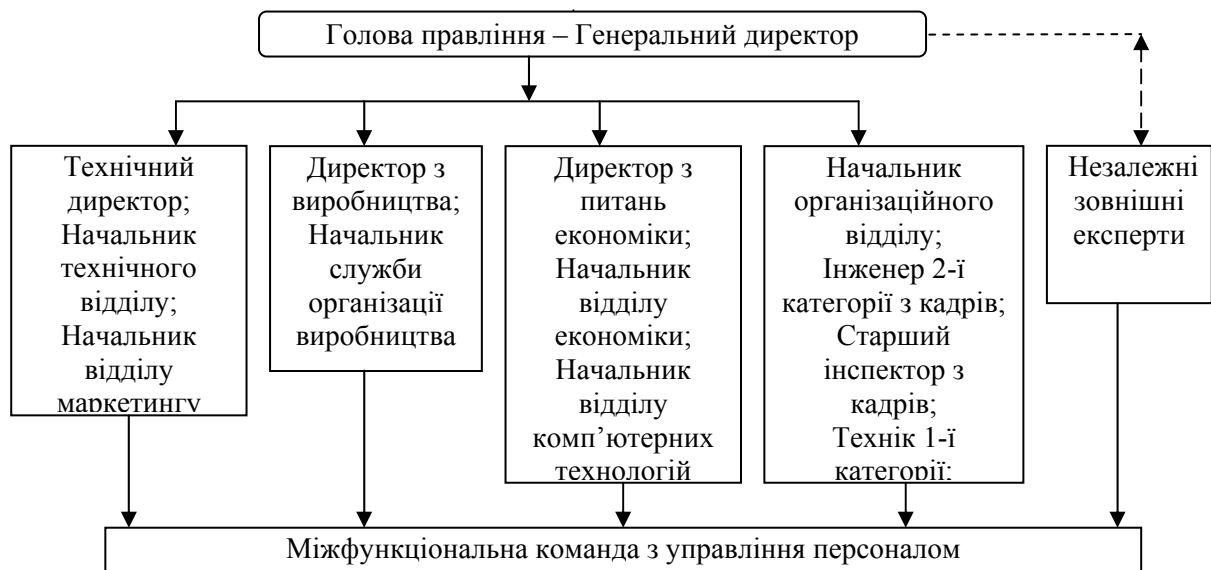


Рис. 3.6. Формування міжфункціональної команди для інтегрованого управління персоналом у ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Примітка: склала автор

Незалежно від розміру машинобудівного підприємства, інтегрований підрозділ з управління персоналом повинен виконувати ініціюючу та координуючу ролі щодо управління людськими ресурсами.

При інтеграції за вертикаллю важливо сформувати таку корпоративну команду, яка не тільки буде об'єднана спільними цілями у сфері управління персоналом, але й підтримуватиме добрі персональні відносини. При інтеграції діяльності підрозділів машинобудівного підприємства за горизонталлю відбувається об'єднання функцій, причетних до управління людськими ресурсами на базі кадрового підрозділу [129, с. 184]. При цьому цей підрозділ

може трансформуватися з безпосередньо підрозділу, зайнятого кадровими питаннями (передусім кадровим обліком й аудитом) на структуру, відповідальну за розвиток та високоефективну діяльність персоналу в системі машинобудівного підприємства (рис. 3.7).

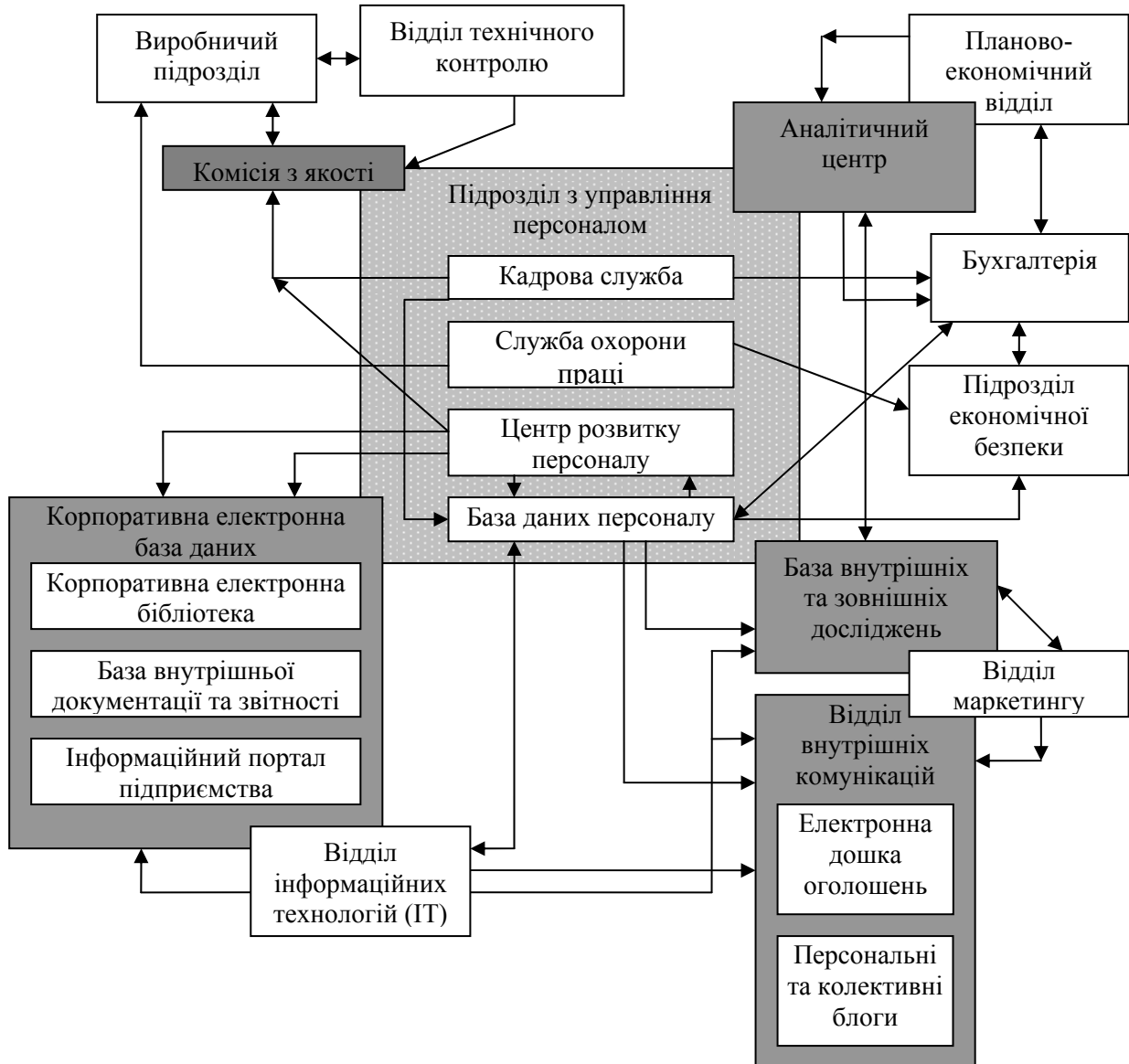


Рис. 3.7. Модель горизонтальної інтеграції підрозділу з управління персоналом з іншим функціональними підрозділами та службами машинобудівного підприємства

Примітка: склала автор

Так можуть бути сформовані тісні зв'язки між підрозділом з управління персоналом та виробничими структурами машинобудівного підприємства через

низку груп, що діють на постійній або тимчасовій основі, відповідальних за підвищення якості їх роботи.

Формою участі працівників у таких групах можуть бути спеціалізовані комітети, комісії або фокус-групи, діяльність яких може бути спрямованою на посилення ініціативності персоналу виконавчого рівня машинобудівного підприємства у бік підвищення якості роботи, трудової дисципліни тощо. Наставники та корпоративні волонтери у таких групах покликані стежити за розвитком працівників у трудовому колективі, покращення їхніх професійних навиків, залученням людей до вирішення виробничих питань.

Також через службу охорони праці, яку доцільно ввести до складу підрозділу управління персоналу, можливо здійснювати моніторинг умов роботи персоналу як на виробництві, так і у решті підрозділах і службах машинобудівного підприємства.

Упровадження інновацій у галузь управління людськими ресурсами потребує значної підготовчої роботи в цілому на машинобудівному підприємстві. Таке впровадження неможливе без високої готовності всього персоналу машинобудівного підприємства до новацій, створення відповідної системи навчання на всіх управлінських рівнях. Особливу увагу необхідно приділити управлінцям підприємства, яким доведеться реалізовувати численні інновації у галузі управління людськими ресурсами. У цьому зв'язку ми розробили трьохетапний проект реформування системи управління персоналом (СУП) на машинобудівному підприємстві, характерні риси якого наведено у таблиці 3.2.

Отже, з таблиці 3.2 видно, що проект спрямований у кінцевому рахунку на вдосконалення корпоративної політики в галузі управління персоналом і потребує значного часу на підготування, зміни організаційної структури, розвитку окремих інфраструктурних елементів, поліпшення інформаційного забезпечення тощо.

**Характерні риси етапів реформування системи управління персоналом
машинобудівних підприємств на засадах управління відносинами
з високоефективними працівниками**

Етап проекту	Плановий горизонт, роки	Мета етапу	Доцільність етапу	Основні заходи в межах етапу
1	2	3	4	5
1. Підготовчий	Один рік (2014)	Підготувати персонал підприємства до майбутніх змін Налагодити процес управління змінами	Підприємство володіє відповідними ресурсами для реалізації політики формування відносин з високоефективними працівниками; Спостерігається значна готовність менеджерів вищого рівня до змін	1. Аудит СУП підприємства. 2. Організація навчання для керівників вищого рівня з метою творення міжфункціональної команди. 3. Організація підрозділу, відповідального за реформування системи управління персоналом Формування / вдосконалення бази даних персоналу. Автоматизація первинних процесів з управління персоналом
2. Проміжний	Два роки (2015-2016)	Вдосконалення корпоративної політики підприємства в частині управління персоналом	Інтеграція діяльності підрозділів, причетних до УП Створення нових служб, відповідальних за окремі напрями УП	1. Зміна стилю УП на підприємстві. 2. Розробка концепції роботи нового підрозділу з УП. 3. Організація роботи окремих служб підрозділу з управління персоналом
3. Основний	Три роки (2017-2019)	Впровадження політики управління відносинами з високоефективними працівниками	Диференціація оцінювання та мотивування працівників Оптимізація коштів при УП Підвищення ефективності управління людськими ресурсами у цілому	1. Визначення пріоритетів орієнтації на високу ефективність працівників. 2. Визначення компетенцій у розрізі окремих посад та груп працюючих. 3. Класифікація персоналу згідно прийнятих критеріїв ефективності. 4. Створення мотиваційної програми для різних груп персоналу

Примітка: склала автор

Заслуговує передусім уваги перший етап проекту – підготовчий, метою якого є підготувати машинобудівне підприємство до майбутніх змін.

Цей етап фактично спрямований на подолання можливого опору з боку

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
– проведення тренінгів для провідних менеджерів					x	x	x	x	x	x	x	x	80
3. Організація роботи підрозділу підприємства, відповідального за реформування СУП													
– запровадження концепції діяльності аналітичного відділу;					x								20
– формування посади менеджера проекту						x							20
- створення команди фахівців для реалізації проекту							x						20
4. Формування / вдосконалення бази даних з управління персоналом, у тому числі:													
– оцінка існуючої інформаційної бази даних підприємства;			x										20
– визначення основних блоків та контурів інформаційної бази даних підприємства з персоналу;				x									20
– формування електронних справ працівників;				x	x	x	x	x	x	x	x	x	90
– формування корпоративної бібліотеки				x				x				x	30

Примітка: складено автором.

Як бачимо, з таблиці 3.3 в межах кожного із запланованих заходів реформування існуючої системи управління можна виділити окремі види робіт та визначити їх орієнтовану тривалість. Своєю чергою, це дасть змогу визначити вартість робіт у межах кожного із заходів, враховуючи кількість і статус фахівців на підприємстві, яких залучатимуть до виконання відповідних видів робіт. Також з цієї таблиці видно, що за роботи за різними напрямками можуть відбуватися паралельно, що потребуватиме додаткової уваги керівництва машинобудівного підприємства до їх перебігу та досягнення кінцевих результатів.

У першій фазі потрібно здійснити комплексний аудит системи управління персоналом на підприємстві. Також варто провести професійні інтерв'ю з провідними менеджерами підприємства (директором, усіма заступниками, керівниками функціональних підрозділів, усіма працівниками підрозділу з управління персоналом, менеджерами підрозділів, причетними зв'язок до управління персоналом). Це потрібно здійснити з метою чіткого визначення

професійних обов'язків кожного з них, бачення їхньої ролі на підприємстві в контексті майбутніх змін. Після цього необхідно проаналізувати отримані результати, а також характер і значимість виявлених у галузі управління персоналом проблем (дублювання зусиль, наявність перехресних функцій, непорозуміння, неправильне бачення своєї ролі менеджерів на підприємстві, визначення лідерів майбутньої діяльності). Тільки після попередньої аналітично-дослідницької роботи варто приймати остаточне рішення стосовно функціональних обов'язків кожного провідного працівника, формувати й затверджувати положення про відповідні підрозділи, що матимуть стосунок до управління персоналом, посадові інструкції, регламенти тощо.

На другій фазі підготовчого процесу потрібно організувати навчання для управлінських працівників машинобудівного підприємства, у період якого ознайомити їх з результатами опитувань і аналітично-дослідницької роботи, довести до них чітке бачення й чітку стратегію підприємства в галузі управління персоналом, визначити роль та місце кожного керівника на підприємстві, ознайомити їх з новою структурою управління, посадовими інструкціями, залучити до процесу бізнес-комунікацій. Саме після цього можна попередньо затвердити нову організаційну структуру та посадові інструкції працівників. Ми вважаємо, що змістовне наповнення програми навчання для керівників може бути суто індивідуальним на кожному з машинобудівних підприємств, зважаючи на досвід у галузі управління персоналом. Разом із тим, воно має бути системним і охоплювати розвиток управлінських компетенцій, ознайомлювати з новітніми досягненнями в галузі управління людськими ресурсами, розвивати світогляд керівників та підвищувати їх готовність до етапу впровадження політики формування відносин з цінними працівниками.

На третій фазі підготовчого етапу реформування системи управління персоналом необхідно запровадити концепцію діяльності аналітичного відділу. Вона є необхідною у зв'язку з розширенням діяльності підприємства, формуванням нової стратегії з персоналу, нової організаційної структури управління та потребою в координації розв'язання проблем, пов'язаних

з управлінням персоналу. На нашу думку, потрібно передусім ввести посаду координатора змін або керівника проекту реформування системи управління персоналом. Для цього треба розробити посадову інструкцію, спроектувати бізнес-комунікації, прописати бізнес-процес координації робіт у процесі проекту реформування. Ця особа має стати одним з провідних менеджерів, оскільки від успішності його діяльності значною мірою залежатиме її ефективність реалізації запропонованого проекту.

Термін виконання робіт четвертого із запланованих заходів буде залежати від результатів виконання робіт на попередніх фазах; і перша й другі роботи можна, здійснювати паралельно. Формування бази даних з управління персоналом і автоматизація первинних процесів з управління персоналом можна проводити також паралельно. Для цих заходів може бути сформовано окремий проект, який доцільно передавати на аутсорсинг іншим підприємствам, якій є фахівцями у своїй галузі.

У процесі досліджень кількісної та якісної структури підрозділів, відповідальних за управління персоналом, відображених у п. 2.1, було виявлено, що сучасні машинобудівні підприємства потребують організації навчання для орієнтації на підприємства, підвищення кваліфікації, розвитку кар'єри тощо практично для всіх працівників. Керівники всіх рівнів, фахівці, що безпосередньо контактують із вищим керівництвом, своїми колегами та виконавцями, потребують елементарних знань у галузі менеджменту, зокрема ділових комунікацій. Проте, щоб навчання у трудовому колективі не перетворилося на рутинну і малоефективну функцію, воно має бути виваженим, базуватися на системі контролю показників трудової та соціальної участі, щоб залучати тільки мотивований у навчанні персонал.

Реформування системи управління персоналом за реалізації всіх запропонованих кроків дасть змогу значним чином змінити підходи до управління машинобудівним підприємством у цілому. Практично такі зміни у перспективі можуть привести до відчутної реорганізації діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку України.

3.2. Комплексний методичний підхід до оцінювання ефективності інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства в галузі управління персоналом

Перетворення системи управління персоналом машинобудівного підприємства в контексті актуальних змін як ринку праці України, так і машинобудівної галузі в цілому потребує ефективних підходів. Такі підприємства в умовах обмеженості фінансових та людських ресурсів змушені знаходити нестандартні рішення для втримання найкращих працівників.

Інтеграція підрозділів у галузі управління персоналом має бути результативною і приводити до нового рівня розвитку машинобудівного підприємства. Враховуючи особливості функціонування і практику управління персоналом, що притаманна саме національним машинобудівним підприємствам, автор пропонує методику комплексної оцінки ефективності двоспрямованої інтеграції підрозділів у досліджуваній галузі. Така методика передбачає розрахунок ефекту з використанням двох підходів:

1. На основі виділення прямих та непрямих вигод від двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства;
2. На основі визначення сукупного (синергетичного) ефекту від інтегрування структурних підрозділів у єдиний управлінський механізм із виділенням економічного, соціального та інших ефектів.

Важливо розуміти, що ефективність інтеграції у нашому випадку не може бути оцінена якимось одним показником, наприклад відношенням результату до його досягнення, оскільки:

- ефект (результат) у короткому часовому періоді (короткотерміновий ефект) не співпадає за величиною з довготерміновим ефектом;
- ефект може проявитись у кількох категоріях, зокрема в категорії часу – як економія на часі персоналу при прийнятті колективних рішень, у категорії витрат – як економія на швидкості прийняття тих таки рішень та уникнення дублювання однотипних операцій персоналом у різних структурних підрозділах підприємства.

Проблема оцінювання ефективності інтеграції різних підрозділів для розв'язання проблем в одній функціональній галузі – управління персоналом є складною, оскільки потребує відповідей на запитання: якими є критерії ефективності формування інтегрованої структури в усіх аспектах її прояву; якими є найпридатніша форма та розміри інтегрованої структури; яким є внесок кожного з підрозділів у загальну оцінку ефективності формування інтегрованої структури в галузі управління персоналом; якими методами можна оцінити й оптимізувати загальну ефективність функціонування машинобудівного підприємства.

Передусім важливо ідентифікувати вигоди та визначити критерії ефективності формування інтегрованої структури в усіх аспектах її прояву. Прямі та непрямі вигоди від двоспрямованої інтеграції висвітлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3. 4

**Прямі та непрямі вигоди від двоспрямованої інтеграції підрозділів
машинобудівного підприємства у галузі управління персоналом**

Вид вигоди	Результат інтеграції	Проявлення ефекту інтеграції / Показник
1	2	3
Прямі вигоди	Поліпшення економічних показників роботи підприємства в цілому	Збільшення обсягу чистого прибутку підприємства Підвищення продуктивності праці персоналу
	Зменшення витрат від дублювання зусиль персоналу різних підрозділів при прийнятті однотипних рішень	Економія часу при прийнятті рішень у кожному з підрозділів, що виконують однотипну роботу
	Вдосконалення функціональної підсистеми управління персоналом	Збільшення кількості функцій у галузі управління персоналом
	Підвищення розуміння змісту роботи персоналу інтегрованого структурного підрозділу, підвищення якості управлінських рішень	Зменшення кількості помилок у роботі керівного персоналу, збільшення кількості ефективних заходів у галузі управління персоналом
	Поліпшення системної роботи з персоналом машинобудівного підприємства	Виконання більшої кількості робіт, реалізації заходів у галузі управління персоналом
	Покращення системної роботи з персоналом машинобудівного підприємства	Виконання більшої кількості робіт, реалізації заходів у галузі управління персоналом

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
	Підвищення рівня координації та ступеня взаємодії керівників структурних підрозділів, швидкість прийняття управлінських рішень	Кількість нарад, засідань, проектів, які спільно виконали керівникам різних структурних підрозділів
	Зменшення рівня витрат на утримання персоналу в цілому	Економія на витратах при пошуку і навчанні нових працівників
	Підвищення рівня компетентності персоналу інтегрованого підрозділу	Зменшення кількості помилок / пришвидшення виконання робочих операцій / зменшення браку при виробництві продукції
Непрямі вигоди	Покращення корпоративного іміджу підприємства	Зменшення плинності персоналу Підвищення довіри до керівництва / рівень лояльності до місця роботи
	Поліпшення робочої атмосфери у колективі	Зменшення кількості необґрунтованих невиходів персоналу на роботу Зменшення кількості внутрішніх організаційних конфліктів, випадків порушення трудової дисципліни

Примітка: склала автор

Для вимірювання ефекту від двоспрямованої інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом варто оцінювати кожен з прямих та непрямих вигод окремо, а після цього скласти карту результатів, яка б свідчила про реальні здобутки інтегрованого підрозділу у галузі управління персоналом.

Отже, необхідно здійснити узагальнену оцінку ефективності інтеграції, вибравши ті показники діяльності, які є важливими з погляду учасників міжфункціональної команди. На нашу думку, показники для такої оцінки у галузі управління персоналом необхідно вибирати індивідуально на кожному машинобудівному підприємстві, враховуючи специфіку його діяльності, конкурентну ситуацію тощо та міркування посадових осіб, які можуть стати учасниками міжфункціональної команди.

Так, запропонувавши потенційним учасникам такої команди оцінити відповідний перелік показників, можна визначити серед них такі, що матимуть найвищий пріоритет для машинобудівного підприємства в цілому. Таким чином, можливо сформулювати рейтинг важливості показників на основі групової оцінки членів міжфункціональної команди. Для цього за допомогою

відповідних посадових осіб, які є експертами у своїй функціональній галузі, передусім потрібно скласти максимально можливий перелік показників і запропонувати оцінити їхню важливість за п'ятибальною шкалою. Найвищий бал «5» свідчатиме про найвищу пріоритетність показника для конкретного експерта, а найнижчий – «1» відповідно про найнижчу його важливість.

На прикладі ПАТ ТРЗ «Оріон» відобразимо процес вибору і ранжування за важливістю показників для оцінювання ефективності інтеграції у галузі управління персоналом. Для цього потенційним учасникам міжфункціональної команди запропонуємо здійснити наступні кроки, відображені на рис. 3.8.

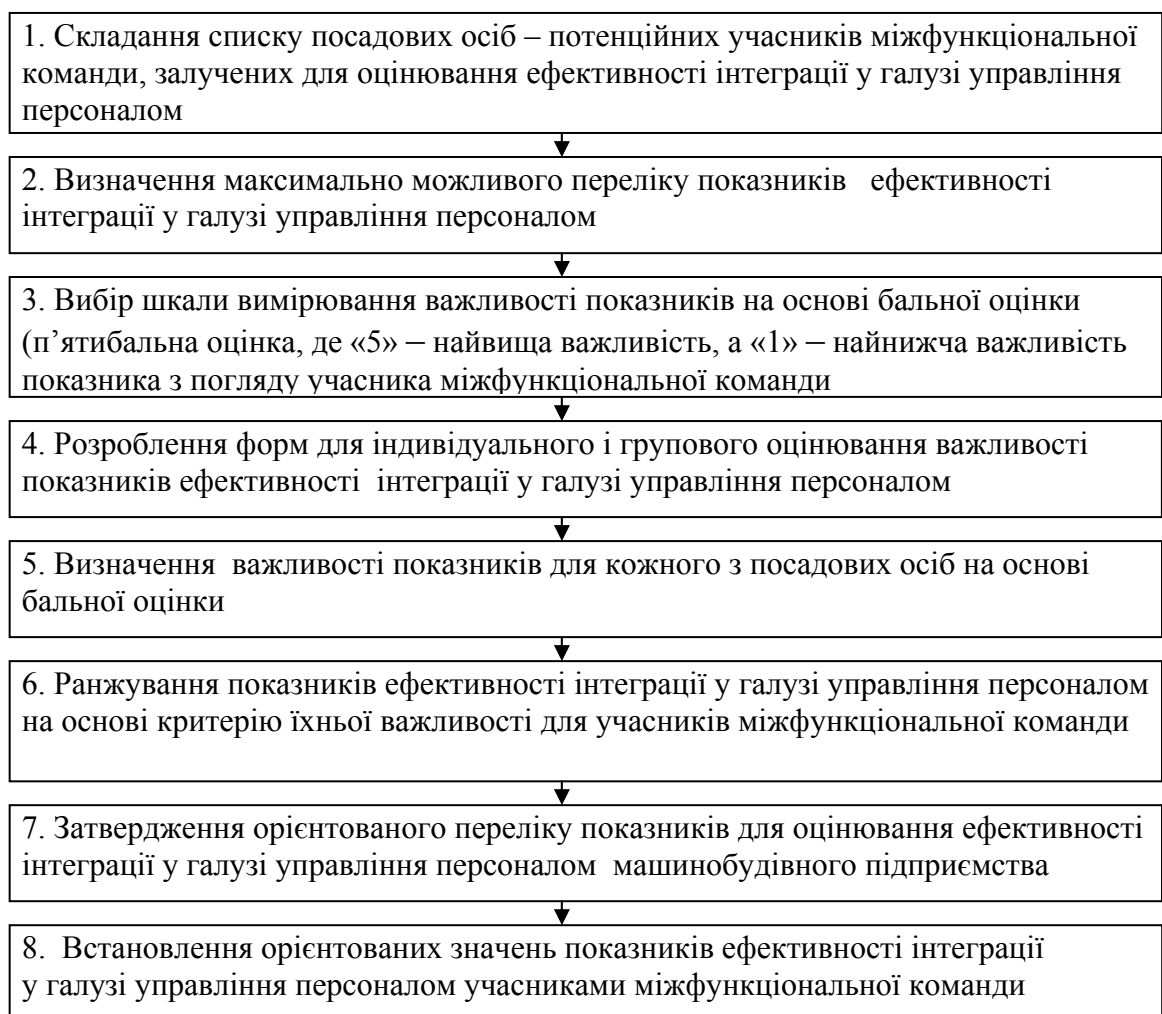


Рис. 3.8. Алгоритм вибору і ранжування показників ефективності інтеграції у галузі управління персоналом за ступенем їх важливості учасниками міжфункціональної команди у ПАТ ТРЗ «Оріон»

Примітка: склала автор

Отже, у результаті виконання низки робіт, відображених на згаданому рисунку, можна сформуванати орієнтовний перелік показників ефективності інтеграції у галузі управління персоналом та виявити ті, що рекомендували експерти, у нашому випадку – потенційні учасники міжфункціональної команди, а також числові значення цих показників.

Передусім варто вибрати необхідний перелік показників, важливих з погляду потенційних учасників міжфункціональної команди.

На основі аналізу організаційної структури досліджуваного підприємства Додаток 3, прийняли рішення залучити до групи експертів наступних посадових осіб із присвоєнням їм відповідного номера: 1. Технічний директор; 2. Начальник технічного відділу; 3. Начальник відділу маркетингу; 4. Директор з виробництва; 5. Начальник служби організації виробництва; 6. Директор з питань економіки; 7. Начальник відділу економіки; 8. Начальник відділу комп'ютерних технологій; 9. Начальник організаційного відділу; 10. Інженер 2-ї категорії з кадрів; 11. Технік 1-ї категорії з кадрів; 12. Інспектор з кадрів.

У результаті попереднього обговорення учасників потенційної міжфункціональної команди було сформовано перелік показників, важливих для оцінювання ефективності інтеграційного утворення в галузі управління персоналом. Так, у процесі дискусії між учасниками потенційної міжфункціональної команди було відібрано 24 показники, що відображає таблиці 3.5. Зауважимо, що окремі показники на досліджуваному підприємстві визначають традиційно; йдеться передусім про обсяг чистого прибутку, продуктивність праці персоналу, рівень його плинності, обсяг витрат на оплату праці, собівартість реалізованої продукції, обсяг витрат на підвищення кваліфікації, рівень витрат на утримання соціальної інфраструктури (медпункт, бази відпочинку). Інші ж показники потрібно розраховувати індивідуально. Так, економія за рахунок зменшення витрат робочого часу при спільному прийнятті рішень у кожному з підрозділів, що виконують однотипну роботу, тобто таку, що стосується управління персоналом, можна розраховувати наступним чином:

$$E_{вч} = (B_{сн} \times Ч_{в} \times \Phi_{рч}) \times S_{лг} \quad (3.5)$$

де $E_{вч}$ – економія за рахунок скорочення втрат робочого часу; $B_{сн}$ – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, внаслідок спільних засідань, роботи у відповідних комітетах тощо, год.; $Ч_{в}$ – кількість членів міжфункціональної групи, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, осіб.; $\Phi_{рч}$ – річний фонд робочого часу одного члена міжфункціональної групи, днів; $S_{лг}$ – середня річна вартість однієї людино-години працівника члена міжфункціональної групи.

Кількість функцій та процесів у галузі управління персоналом встановлюють на основі обстеження положення про підрозділ, відповідальний за управління персоналом. У другому розділі цієї роботи ми визначили, що підрозділ з управління персоналом у ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» виконує десять функцій.

Додатково можна здійснити опитування працівників відповідної кадрової служби стосовно основних процесів, виконаних у галузі управління персоналом. Також цей спосіб отримання даних доцільний за визначення кількості внутрішніх організаційних конфліктів.

Кількість нарад, засідань, проведених спільно, або проектів, які реалізують керівники різних структурних підрозділів у галузі управління персоналом, можна визначити на основі персональних кварталних та річних звітів керівників відповідних підрозділів. Кількість помилок у роботі керівного та виробничого персоналу встановлюють на основі вивчення наказів директора підприємства або інших представників вищого керівництва, що містять догани за помилки у роботі відповідних посадових осіб.

Після цього було складено форму для групового оцінювання важливості цих показників відповідними посадовими особами й запропоновано оцінити наведені у ній показники за п'ятибальною шкалою, за якої оцінка «5» означає найвищий ступінь важливості відповідного показника, оцінка «4» – високий ступінь важливості, оцінка «3» – середній ступінь важливості, оцінка «2» – низький ступінь важливості, а оцінка «1» – найнижчий ступінь важливості

відповідного показника.

Такий підхід, на нашу думку, дасть змогу вибрати саме такі показники оцінювання ефективності інтеграції у галузі управління персоналом, які найактуальніші для конкретного машинобудівного підприємства. Перелік цих показників може змінюватися залежно від результатів групового опитування експертів, тобто тих посадових осіб, які будуть причетні до інтеграційних процесів у галузі управління персоналом.

У таблиці 3.5 наведено результати групового оцінювання важливості показників ефективності інтеграції у галузі управління персоналом на прикладі опитування відповідного кола посадових осіб.

Таблиця 3. 5

Результати групового оцінювання важливості показників ефективності інтеграції у галузі управління персоналом учасниками потенційної міжфункціональної команди ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Рейтинг показника, місце	Показник	Бальна оцінка важливості показника, що проставив учасник потенційної міжфункціональної команди												Сумарна кількість балів	Середнє арифметичне значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	2	3	4	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Обсяг чистого прибутку підприємства	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	57	4.75
2	Продуктивність праці персоналу	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	56	4.67
3	Економія за рахунок скорочення втрат робочого часу при спільному прийнятті рішень у кожному із підрозділів, що виконують однотипну роботу	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	53	4.42
4	Кількість функцій у галузі УП	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	49	4.08
5	Кількість помилок у роботі керівного персоналу	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	48	4.00
6	Кількість процесів у галузі УП	5	5	3	4	3	4	2	4	5	5	3	3	46	3.83

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	14	15
7	Кількість нарад, засідань, спільно виконаних керівниками різних структурних підрозділів	3	4	5	3	3	3	4	5	3	4	4	4	45	3.75
8	Річний обсяг витрат на організацію заходів з УП	5	5	4	4	2	3	3	3	5	4	4	3	45	3.75
9	Кількість функцій у галузі УП	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	49	4.08
10	Кількості виробничих помилок у роботі персоналу	4	4	3	4	3	5	3	2	3	4	4	4	43	3.58
11	Обсяг браку при виробництві продукції	5	4	4	3	3	3	2	2	5	4	4	4	43	3.58
12	Рівень плинності кадрів	4	4	3	4	4	3	3	2	4	5	4	3	43	2.58
13	Рівень довіри до керівництва / рівень лояльності до місця роботи	3	4	5	5	4	4	2	3	3	4	3	2	42	3.50
14	Кількість випадків необґрунтованих невиходів персоналу на роботу	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	40	3.33
15	Кількість внутрішніх організаційних конфліктів	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	39	3.25
16	Кількість випадків порушення трудової дисципліни	3	4	4	3	2	3	2	3	4	4	2	3	37	3.08
17	Обсяг витрат на оплату праці	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	4	3	35	2.92
18	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2	3	3	4	2	2	1	2	3	3	3	3	31	2.58
19	Обсяг витрат на підвищення кваліфікації кадрів	2	1	2	2	1	2	2	2	3	4	4	4	29	2.42
20	Рівень автоматизації процесів підприємства	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	1	21	1.75
21	Рівень автоматизації процесів підрозділу управління кадрами	1	2	2	1	1	3	2	1	2	3	2	1	21	1.75
22	Рівень зайнятості у галузі УП	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	20	1.67
23	Рівень спеціалізації у галузі управління персоналом	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	19	1.58
24	Обсяг витрат на забезпечення інформатизації, тис. грн.	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	16	1.33

Примітка: сформувала автор

Отже, на основі групової експертної оцінки посадових осіб ПАТ «ТРЗ «Оріон» можна взяти до уваги ті показники, які мають для них певну важливість.

Зокрема, при оцінюванні ефективності інтеграції у галузі управління персоналом на згаданому машинобудівному підприємстві доцільно використовувати 15 з 24 показників, середнє арифметичне значення яких перебуває у діапазоні від «3» до «5» балів. Тобто, для подальшого оцінювання ефективності інтеграції у галузі управління персоналом варто взяти ті показники, які у рейтингу на 1–15-му місцях.

Наступним кроком при оцінюванні ефективності інтеграції у галузі управління персоналом є встановлення фактичних чи прогнозних значень для вибраних показників.

Також значення окремих показників можуть бути бажаними або прогнозними. Це стосується насамперед показника скорочення втрат робочого часу при прийнятті рішень у кожному з підрозділів, що виконують однотипну роботу. В попередньому розділі ми зафіксували, що ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» не має повноцінного підрозділу з управління персоналом, а його функції частково виконує організаційний відділ. Тому окремі функції з управління персоналом можна доручати іншим підрозділам або окремим посадовим особам. У зв'язку з цим група експертів у результаті дискусії висловила бажання за рахунок створення інтегрованого підрозділу з управління персоналом досягти економії 400 годин при прийнятті спільних рішень.

Із врахуванням викладеного у таблиці 3.6 наведені фактичні та прогнозні показники оцінювання прямих і непрямих вигод від інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом для ПАТ ТРЗ «Оріон».

Отже, дані цієї таблиці відображають очікування групи посадових осіб від можливої інтеграції у галузі управління персоналом. Зокрема, протягом періоду, що настане після інтеграції в галузі управління персоналом, очікують збільшення обсягу чистого прибутку на 18 тис.грн., підвищення продуктивності праці на одного працівника на 8,4 тис. грн., удосконалення роботи кадрової

служби та поліпшення взаємин між структурними підрозділами тощо. Наведені чисельні показники прямих та непрямих вигод від інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом дають змогу побудувати математичну модель розрахунку універсального показника ефективності функціонування машинобудівного підприємства.

Таблиця 3. 6

Порівняння фактичних та прогнозованих показників оцінювання прямих і непрямих вигод від інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом для ПАТ «ТРЗ «Оріон»

№ з/п	Показник	Од. виміру	Показники		Відхилення показника майбутнього періоду від показника базового періоду
			Фактичні (2013 рік)	Прогнозовані (2014)	
1	Обсяг чистого прибутку підприємства	Тис. грн.	0	18	+18
2	Продуктивність праці персоналу	Тис. грн. / ос.	71.6	80	+8,4
3	Економія за рахунок скорочення втрат робочого часу при прийнятті рішень у кожному із підрозділів, що виконують однотипну роботу	год.	-	400	+400
4	Кількість функцій у галузі управління персоналом	Од.	5	8	+3
5	Кількість помилок у роботі керівного персоналу	Од.	23	5	-18
6	Кількість робіт / заходів у галузі управління персоналом	Од.	52	104	+52
7	Кількість нарад, засідань, проектів, спільно виконаних керівниками різних структур. Підрозділів	Од.	12	36	+24
8	Річний обсяг витрат на організацію заходів з УП	Тис. грн.	28	58	+28
9	Кількість виробничих помилок у роботі персоналу	Од.	75	30	-45
10	Обсяг браку при виробництві продукції	%	1,5	0,5	-1,0
11	Рівень плинності персоналу	%	8	0,5	-7,5
12	Рівень довіри до керівництва / рівень лояльності до місця роботи	%	36	72	+36
13	Кількість випадків необґрунтованих невиходів на роботу	Од.	70	5	-65
14	Кількість внутрішніх організаційних конфліктів	Од.	15	2	-13
15	Кількість випадків порушення трудової дисципліни	Од.	75	15	-60

Примітка: склала автор на основі власних досліджень

Така модель допоможе об'єднати різноманітні показники в універсальний показник. Універсальним показником оцінки ефективності є синергетична ефективність, яка дає змогу оцінити досягнення мети всіх учасників інтеграції, оскільки позитивний синергетичний ефект і є основним мотивом інтеграції завдяки якому можна оцінити інтегральну ефективність.

Аналізування наукової літератури дало змогу виділити підхід до формування моделі оцінки ефективності вертикальної інтеграції і вибрати найприйнятнішу. При дослідженні виявлено, що вимірювання загальної ефективності машинобудівного підприємства при інтеграції розглядають з різних позицій [4, 5, 31; 90]. Разом з тим, найпоказовішою можна вважати адитивну модель ефективності, в якій загальну ефективність системи розглядають як суму добутків окремих показників ефективності E_i на коефіцієнти значущості параметра g_i :

$$A = \sum_{i=1}^n E_i \cdot g_i . \quad (3.6).$$

де сума коефіцієнтів дорівнює одиниці:

$$\sum_{i=1}^n g_i = 1 . \quad (3.7)$$

Адитивні моделі репрезентують узагальнення методів у множинній регресії і є окремим випадком загальних лінійних моделей.

У випадку оцінювання ефективності інтеграції в галузі управління персоналом варто розрахувати інтегрований показник, до якого належить певна кількість елементів. Для того, щоб використати адитивну модель для визначення ефективності інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом, варто здійснити наступні кроки:

1) розділити всі з обраних і наведених у таблиці 3.6 показників на дві групи: показники, з яких очікують позитивну динаміку, і показники, за якими очікують негативну динаміку.

2) визначити пріоритетність кожного з наведених показників, визначивши

їм усім рангове значення. Сума всіх рангових значень має дорівнювати одиниці, а пріоритетність кожного з показників встановлюють на основі сукупної думки експертів. У нашому випадку експертами виступатимуть потенційні учасники міжфункціональної групи.

Перший крок потрібно зробити для того, щоб максимально повно оцінити ефект від створення інтегрованого підрозділу. Так, до показників, за якими очікують позитивну динаміку, віднесемо: обсяг чистого прибутку підприємства; продуктивність праці на одного працівника; економію часу при прийнятті рішень у кожному з підрозділів, що виконують однотипну роботу; кількість функцій у галузі управління персоналом; кількість процесів у галузі управління персоналом; рівень довіри до керівництва / рівень лояльності до місця роботи; кількість нарад, засідань, проектів, що їх спільно виконали керівники різних структурних підрозділів.

До показників, значення яких зменшуватиметься, віднесемо: кількість помилок у роботі керівного персоналу; кількість виробничих помилок у роботі персоналу підприємства; рівень браку при виробництві продукції; плинність персоналу; кількість випадків необґрунтованих невиходів його на роботу; кількість внутрішніх організаційних конфліктів; кількість випадків порушення трудової дисципліни.

Зазначимо, що саме зменшення значень за наведеними показниками можна вважати бажаним результатом роботи інтегрованого підрозділу з управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Найкращим показником у цьому випадку буде такий, який матиме мінімально можливе значення, тобто коли виконувалась умова:

$$g_i \rightarrow \min \rightarrow 1 \quad (3.8)$$

Мінімально можливим значенням за наведеними вище показниками варто вважати одиницю.

Разом із тим, наведені показники потрібно довести до єдиного формату, тобто відобразити так щоби було зрозуміло: очікується не погіршення ситуації, а зменшення сили прояву окремих елементів, помилок тощо. У таблиці 3.7

наведено приклад подібного перерахунку на основі відповідності конкретного показника мінімальному значенню, тобто одиниці.

Таблиця 3.7

**Перерахунок показників, за якими очікується зменшення значення,
за відповідністю мінімальному значенню (одиниці)**

Показник:	Од. вимі- ру	Значення показників, за якими очікується зменшення		Відповідність мінімальному значенню (одиниці)		Динаміка показника у 2014 році порівняно з показником 2013 року (-/+)	
		2013 рік	2014 рік	У 2013 році, %	У 2014 році, %	Од.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість помилок у роботі керівного персоналу	Од.	23	5	77.0	95.0	-18	+18.0
Кількість виробничих помилок у роботі персоналу підприємства	Од.	75	30	25.0	70.0	-45	+45.0
Кількість випадків необґрунтованих невиходів персоналу на роботу	Од.	70	5	30.0	95.0	-65	+3.0
Кількість внутрішніх організаційних конфліктів	Од.	15	2	85.0	98.0	-13	+7.0
Кількість випадків порушення трудової дисципліни	Од.	75	15	25.0	85.0	-60	+65.0
Обсяг браку при виробництві продукції	%	4	1	6.0	9.0	-3	+13.0
Рівень плинності персоналу	%	8	1	2.0	9.0	-7	+60.0

Примітка: склала автор

Отже, чим нижчим буде значення показника, тим більшою буде його значимість. Тому, скориставшись 100-відсотковою шкалою, перерахуємо значення показників, за якими очікується відповідне зменшення. За мінімального значення показника, тобто одиниці, воно відповідатиме 100%.

Наприклад, кількість помилок у роботі керівного персоналу в 2013 році становила 23 одиниці, що за 100-відсотковою шкалою відповідає 77%, а в 2014 році прогнозується зменшення цього показника до 5 одиниць, або 95%. Таким

чином, при порівнянні показників 2013 і 2014 років спостерігатиметься позитивна динаміка, тобто збільшення кількості відсотків (+18%). Після цього всі з відібраних показників можна використовувати для розрахунку узагальненого показника ефективності інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства в галузі управління персоналом.

Враховуючи зменшення кількості показників, які потрібно взяти до уваги при оцінюванні ефективності інтеграції у галузі управління персоналом з 24 до 14, варто оцінити вагове значення кожного з них. При цьому сума вагових значень усіх показників має дорівнювати одиниці. Вагові значення показників визначено на основі роботи 12 експертів – потенційних учасників міжфункціональної команди, результати якої наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Розподіл вагових значень показників ефективності інтеграції у галузі управління персоналом на основі групової роботи експертів
ПАТ «ТРЗ «Оріон»**

№ з/п	Показник	Вагове значення показника
1	Обсяг чистого прибутку підприємства	0,09
2	Продуктивність праці персоналу	0,09
3	Рівень довіри до керівництва / рівень лояльності до місця роботи	0,09
4	Рівень зменшення браку при виробництві продукції	0,08
5	Кількість функцій у галузі УП	0,08
6	Кількість процесів у галузі УП	0,08
7	Рівень плинності персоналу	0,07
8	Кількість виробничих помилок у роботі персоналу	0,06
9	Кількість випадків необґрунтованих невиходів персоналу на роботу	0,06
10	Кількість помилок у роботі керівного персоналу	0,06
11	Економія за рахунок скорочення втрат робочого часу за спільного прийняття рішень у кожному із підрозділів	0,06
12	Кількість нарад, засідань, які спільно виконали керівники різних структурних підрозділів	0,05
13	Кількість випадків порушення трудової дисципліни	0,05
14	Обсяг витрат з організації заходів з УП	0,04
15	Кількість внутрішніх організаційних конфліктів	0,04
	Разом	1

Примітка: сформувала автор

Таким чином, таблиця 3.8 відображає рейтинг значимості показників,

відібраних для оцінювання ефективності інтеграції у галузі управління персоналом на конкретному машинобудівному підприємстві.

Зазначимо, що значення і трактування визначених для подібної оцінки показників інтеграції у галузі управління персоналом може змінюватися залежно від підприємства. Здійснивши перерахунок показників для відображення їх в одному форматі та визначивши пріоритетність кожного з них на основі судження експертів, можна підготувати базу для визначення узагальненого показника ефективності інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом з використанням адитивної моделі, що відображено у таблиці 3.9.

Отже, у результаті в 2014 році порівняно з 2013 роком варто очікувати підвищення значення сукупного показника ефективності інтеграції в галузі управління персоналом з 30,77% до 79,12%.

Фактично, у таблиці 3.9 порівняно показники, що притаманні двом ситуаціям. Перша ситуація характерна для базового періоду – 2013 року, коли досліджуване підприємство ще не мало намірів інтегрувати підрозділи у галузі управління персоналом. Друга ситуація – гіпотетична – стосується запропонованого сценарію створення інтегрованого підрозділу, зокрема формування на базі існуючих структурних відділів ПАТ «ТРЗ «Оріон» міжфункціональної команди, описаної у п. 3.1 нашої роботи. Для оцінювання ефективності інтегрованого підрозділу взяті до уваги орієнтовні значення низки показників. На прогнозований період – 2014 рік автор передбачені такі зміни у роботі досліджуваного підприємства, що забезпечать значне вдосконалення системи управління персоналом. Для інтерпретації отриманих результатів оцінки ефективності інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом ми розробили шкалу оцінки ефективності такої інтеграції. При формуванні шкали (табл. 3.10) за основу була взята вербально-числова шкала Харрінгтона [5], яку широко використовують в експертних оцінках для аналізування рівня вираженості критеріальних характеристик.

Перспективна оцінка ефективності інтеграції в галузі управління персоналом у ПАТ «ТРЗ «Оріон»

№ з/п	Показники	Одиниця вимірювання	Показники		Відхилення показника 2014 року від показника 2013 року	Вагове значення показника	Показник з урахуванням и вагового значення		Відхилення показника 2014 року від показника 2013 року
			2013 рік	2014 рік			2013 рік	2014 рік	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обсяг чистого прибутку підприємства	Тис. грн.	0	+18	+18	0.09	1.62	3.24	+1.62
2	Продуктивність праці персоналу на 1 особу	Тис. грн.	71.6	80.0	+8.4	0.09	6.44	7.20	+0.76
3	Рівень довіри до керівництва	%	36	72	+36	0.09	3.240	6.480	+3.24
4	Кількість функцій у галузі управління персоналом	Од.	5	8	+3	0.08	0.40	0.64	+0.24
5	Кількість процесів у галузі управління персоналом	Од.	52	104	+52	0.08	4.16	8.32	+4.16
6	Рівень браку при виробництві продукції	%	9.0	6.0	-3	0.08	0.48	0.72	+0.24
7	Рівень плинності персоналу	%	9.0	2.0	-7	0.07	0.14	0.63	+0.49
8	Економія за рахунок скорочення втрат робочого часу при прийнятті рішень у кожному з підрозділів, що виконують однотипну роботу	Год.	0	400	+400	0.06	0.00	24.00	+24.00
9	Кількість помилок у роботі керівного персоналу	%	1.7	0,95	-0,75	0.06	4.62	5.7	+1.08
10	Кількість виробничих помилок у роботі персоналу підприємства	Балів	25	17	-8	0.06	1.5	4.2	+2.70
11	Кількість випадків необґрунтованих невиходів персоналу на роботу	Балів	30	16	-14	0.06	1.8	5.7	+3.90
12	Кількість нарад, засідань, проектів, спільно виконаних керівниками різних структурних підрозділів	Од.	12	36	+24	0.05	0.60	1.80	+1.20
13	Кількість випадків порушення трудової дисципліни	Балів	15	5	-10	0.05	1.25	4.25	+3.00

Продовження таблиці 3.9

14	Кількість внутрішніх організаційних конфліктів	Балів	10	7	-3	0.04	3.4	3.92	+0.52
15	Річний обсяг витрат на реалізацію заходів з УП	Тис. грн.	28	58	+28	0.04	1.12	2.32	+1.20
16	Сукупний показник ефективності, %					1	30,77	79,12	+48,35

Примітка: склала автор на основі розрахунків і власних досліджень

Скориставшись даними таблиці 3.10 можна інтерпретувати результати, отримані при розрахунку ефективності інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом.

Таблиця 3.10

Інтерпретація результатів оцінки ефективності інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства в галузі управління персоналом

Інтервали значень показника, %	Ефективність інтеграції	Інтерпретація результату
81 – 100	Дуже високий рівень імовірності ефективної інтеграції	Процес інтеграції пройде успішно і забезпечить подальшу ефективну роботу підприємства завдяки сформованому інтегрованому підрозділові з управління персоналом
64 – 80	Високий рівень імовірності ефективної інтеграції	З високою ймовірністю процес інтеграції спричинить подальше підвищення ефективності роботи підприємства, але необхідно розробити незначні заходи щодо поліпшення системи управління персоналом
38 – 63	Середній рівень імовірності ефективної інтеграції	Процес інтеграції спричинить подальше підвищення ефективності роботи; цілі інтеграції будуть частково досягнуті, але необхідно розробити низку заходів щодо поліпшення системи управління персоналом
21 – 37	Низький рівень імовірності ефективної інтеграції	Процес інтеграції з низькою ймовірністю спричинить подальше підвищення ефективності роботи; підприємства; необхідно розробити суттєві заходи щодо поліпшення поліпшення системи управління персоналом
0 – 20	Дуже низький рівень імовірності ефективної інтеграції	Цілі інтеграції не буде досягнуто, необхідно розробити суттєві заходи щодо поліпшення стану підприємства в цілому для вдосконалення системи управління персоналом зокрема

Примітка: сформувала автор на основі вербально-числової шкали Харінгтона.

Так, для ситуації базового 2013 року характерним є показник ефективності зі значенням 30,77%, що свідчить про низький рівень імовірності інтеграції. Тобто, за нинішнього стану справ, пов'язаного з управлінням персоналом у ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон», тут не варто очікувати значного підвищення ефективності його діяльності та відчутних результатів у цій сфері.

Результати розрахунків ефективності інтеграції, у цьому випадку, дають підставу рекомендувати керівництву згаданого машинобудівного підприємства здійснити низку вдосконалень у системі управління персоналом. На нашу думку, формування міжфункціональної команди у ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» за відсутності спеціалізованого підрозділу з управління персоналом стане реальною відповіддю на виклики часу і дасть змогу реалізувати кадрову політику, орієнтовану на залучення на підприємство молодих працівників.

Ситуація, яку ми змоделювали для майбутнього періоду 2014 року за відповідних змін у системі управління персоналом і створення інтегрованого підрозділу в цій галузі допоможуть значно підвищити ефективність функціонування машинобудівного підприємства в цілому. Так, значення показника ефективності інтеграції підрозділів (79,12% для цього періоду) дає змогу стверджувати, що перетворення у галузі управління персоналом з високою ймовірністю приведуть до значного підвищення ефективності діяльності ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон».

Запропонована інтегрально-адитивна модель може бути використана для моніторингу ефективності діяльності машинобудівного підприємства у цілому в галузі управління персоналом. Також використання запропонованих математичних моделей допоможе, по-перше, змінити набір складових і здійснити комплексне оцінювання за бажанням керівництва, а, по-друге, сконцентрувати його увагу на актуальніших для конкретного машинобудівного підприємства проблемах, пов'язаних з управлінням персоналом.

3.3. Розроблення теоретико-концептуальної основи системи мотивації персоналу на основі індивідуальних показників ефективності виконання завдань

Найважливішою темою у галузі управління людьми сьогодні є стратегічна проблема, спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу. За останніх кілька років національні машинобудівні підприємства не вдосконалювали суттєво свою діяльність у сфері управління персоналом. У наслідок цього потерпають від низької продуктивності праці, несформованої культури виробництва, слабкої лояльності персоналу до працедавців. Разом із тим, криза 2008–2009 років, а також неспокійна і неоднозначна ситуація 2014 року доводять, що підприємствам не вигідно однаково чином мотивувати і розвивати всіх працівників – доцільно організувати навчальні й інші програми для найдостойніших.

Зазначимо, що реалізація запропонованих цілей машинобудівного підприємства стосовно вдосконалення формування системи управління персоналом потребує значних фінансових і часових інвестицій. Основним джерелом подібних інвестицій мають стати кошти, отримані машинобудівним підприємством за рахунок підвищення ефективності роботи працівників. Останнє можливо за умови перегляду підходів до оцінювання ефективності та розробки теоретико-концептуальної основи системи мотивації на основі визначення персональних досягнень кожного працівника. Згідно з дослідженням мотивації, проведеним Harvard Business Review, приблизно 5%–7% співробітників завжди працюють добре, 5% співробітників завжди працюють погано і 88–90% співробітників мають потребу в чіткому визначенні цілей і завдань для успішної роботи [35].

Формування стосунків машинобудівного підприємства з високоефективними працівниками потребує оцінювання роботи персоналу з використанням основних показників ефективності. У цьому зв'язку вкрай необхідно для кожної посади в межах штатного розпису машинобудівного підприємства визначити основні показники ефективності, що послужать базою

для визначення персональної винагороди працівникам за результатами їх роботи.

Система збалансованих показників, або індивідуальні показники ефективності (ІПЕ) є інструментом стратегічного управління підприємством. Головна ідея цього методу управління полягає у формуванні на базі стратегічних планів підприємства наскрізної системи показників. На їх основі створюють плани для всіх елементів організаційної структури згори донизу: департаментів, відділів та інших підрозділів або бізнес-одиниць, аж до кожної посади. Персонал оцінюють порівнюючи реально досягнуті показники з базовими ІПЕ. Ефективність управління персоналом забезпечують залежністю матеріальної винагороди від досягнутих результатів. Система управління з ІПЕ забезпечує прозорість та чіткість системи мотивації персоналу, показуючи пріоритети для кожного працівника й очікувані результати.

Нижче сформульовано основні цілі управління персоналом машинобудівного підприємства на засадах визначення ІПЕ:

1. Зменшення конфлікту інтересів працівників і керівництва.
2. Впровадження технології керування завданнями.
3. Розподіл працівників на групи за рівнем ефективності виконання завдань та застосування гнучкої системи преміювання.
4. Нормування професій, що не мають загальних нормативів (працівники сервісного підрозділу, кадрової служби тощо).

Нормування діяльності підрозділу з управління персоналом є особливо важливим з урахуванням, що не завжди є безпосередні індикатори його роботи. Тому вкрай необхідно сформувати підхід для визначення ефективності праці керівника такого підрозділу.

Класифікувати працівників за інтегрованими показниками ефективності необхідно на основі глибокого аналізу корпоративної культури, бачення власників машинобудівного підприємства та його провідних менеджерів. Сьогодні індивідуальні показники ефективності служать потужним інструментом оцінки діяльності машинобудівного підприємства в цілому та

підрозділу з управління персоналом зокрема. На рисунку 3.9 подано процес розроблення системи індивідуальних показників ефективності на прикладі підрозділу з управління персоналом.

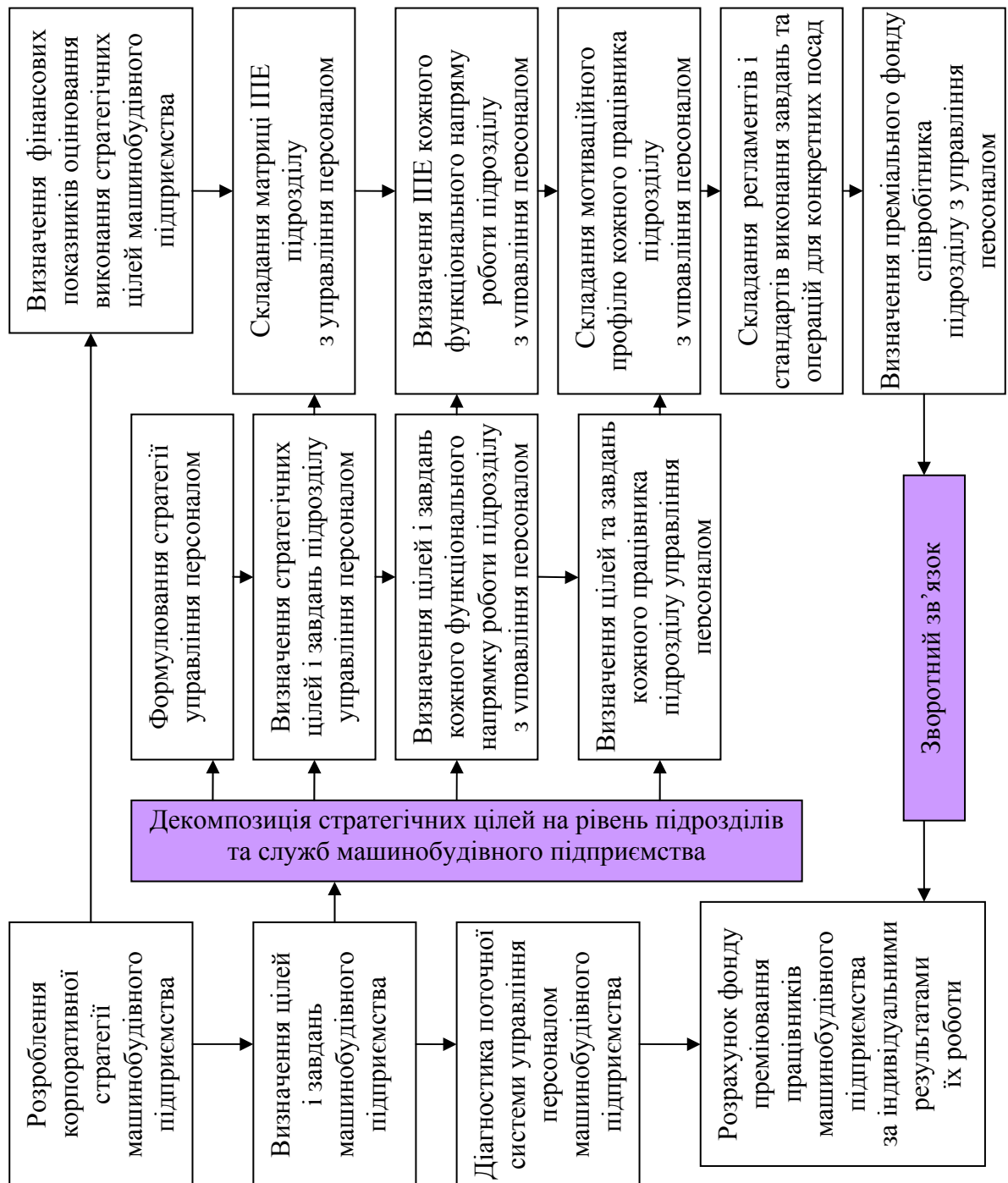


Рис. 3.9. Каскадний метод визначення індивідуальних показників ефективності персоналу машинобудівного підприємства

Примітка: склала автор

Аналогічно, цей процес може бути використаний для всіх підрозділів та

служб машинобудівного підприємства.

Отже, рисунок 3.9 відображає каскадний метод визначення індивідуальних показників ефективності на основі декомпозиції стратегічних цілей і завдань на рівень підрозділів та служб персоналу машинобудівного підприємства, а також керівників департаментів (далі схема ідентична і для рядових працівників). Індивідуальні показники ефективності мають бути чітко сформульованими, зрозумілими та простими, а також бути вимірними або мати фактичне значення. Індивідуальні показники ефективності (ПЕ) кожного окремого працівника пов'язані з показниками ефективності роботи його підрозділу.

Своєю чергою, ПЕ підрозділів працюють на досягнення показників ефективності роботи машинобудівного підприємства в цілому і досягнення його стратегічних цілей. Правильно вибудована система ПЕ є потужним інструментом управління ефективністю діяльності персоналу.

Зазначимо, що передусім потрібно сформулювати перелік показників, які б дали змогу оцінити ефективність управління персоналом на конкретному машинобудівному підприємстві (табл. 3. 11).

Таблиця 3.11

**Узагальнені показники ефективності управління персоналом
машинобудівного підприємства**

Показник	Од. виміру	Розрахунок	Особливості вимірювання та використання
1	2	3	4
Обсяг виручки на 1 штатного працівника	грн. / 1 особу	Річний обсяг виручки / кількість штатних працівників	Показує величину виручки на одного штатного працівника, дає змогу в оцінити в динаміці питоми екстенсивне зростання підприємства
Обсяг прибутку на 1 штатного працівника	грн. / 1 особу	Річний обсяг прибутку / кількість штатних працівників	Показує величину прибутку підприємства, яка припадає на штатного працівника. Дає змогу в динаміці оцінити інтенсивність зростання підприємства
Показник доходу від інвестування у людський капітал	грн.	(Операційний дохід - операційні витрати) / загальна вартість винагороди персоналу, в т.ч. вартість пільг	Відображає ефективність коштів, вкладених у персонал (розмір операційного прибутку, який дає кожна гривня, інвестована в персонал)

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4
Відсоток менеджерів від загальної кількості персоналу	%	Кількість менеджерів / загальна кількість персоналу	Використовують для аналізу ефективності організаційної структури
Співвідношення грошової винагороди персоналу / загальний обсяг виручки	%	Річна грошова винагорода персоналу / річний обсяг виручки	Показує, наскільки високим є співвідношення грошової винагороди до виручки. Чим вищий відсоток, тим більших витрат зазнає підприємство на грошову винагороду для отримання певного рівня виручки
Показник рівня кваліфікації персоналу	%	Кількість персоналу з вищою освітою або певною професійною кваліфікацією / загальна кількість персоналу	Може вказувати на необхідність додаткових інвестицій у навчання персоналу (або додаткових витрат для наймання вже навчених)
Норма керованості	Осіб	Середня кількість підлеглих на менеджера	Використовують для аналізу ефективності організаційної структури (наприклад, неприпустиме співвідношення 1:1)
Відсоток працівників з максимальною продуктивністю праці	%	Кількість працівників з максимальною продуктивністю праці / загальна кількість персоналу	Використовують для аналізу ефективності зусиль з наймання, навчання тощо
Відсоток виробничого персоналу	%	Кількість працівників, зайнятих безпосередньо у виробничому процесі / загальна кількість персоналу	Застосовують для оцінювання ефективності організаційної структури з урахуванням галузевої специфіки

Примітка: сформувала автор

Отже, наведений у таблиці 3.11 перелік показників для оцінювання ефективності управління персоналом може бути базовим і слугувати для визначення ефективності роботи менеджерів вищого рівня у галузі управління людськими ресурсами, зокрема генерального директора машинобудівного підприємства.

Розроблення стратегії розвитку машинобудівного підприємства – основоположний елемент для розвитку системи мотивації на основі ІПЕ. Від

того, наскільки правильно і точно визначена стратегія розвитку машинобудівного підприємства, залежать подальший процес формування ІПЕ та їх успішне його впровадження. Зазначимо, що відомо кілька варіантів стратегій розвитку підприємства: стратегія зростання, утримання позицій, «збору врожаю» тощо. Передусім необхідно визначити фінансові показники, що відображатимуть динаміку досягнення стратегічних цілей машинобудівного підприємства в цілому. Фінансові показники обумовлює керівник фінансового департаменту спільно з власниками машинобудівного підприємства або його уповноваженими представниками.

Отже, найважливішим питанням при формуванні гнучкої системи мотивації персоналу є складання динамічної моделі² річного фонду виплат окремого працівника на основі виявлення основних показників ефективності його роботи на відповідній посаді. Використання динамічної моделі на базі застосування програмного забезпечення Excel Microsoft Office дає змогу сформуванню системи показників для оцінювання рівня ефективності роботи конкретного працівника. Передбачається, що результати роботи будь-якого працівника залежать від низки обставин, зокрема від його трудової участі.

Основна перевага використання динамічної моделі в тому, що вона узгоджує окремі показники ефективності роботи конкретного працівника з матеріальною винагородою за його досягнення. Така динамічна модель має містити обмежену кількість показників, визначених на основі відповідної посадової інструкції або конкретних завдань, доручених конкретному працівникові машинобудівного підприємства. Залежно від об'єкта управління змінюється рекомендована кількість показників: оптимальна кількість ІПЕ для самостійного підрозділу (цеху, відділу, служби) має охоплювати 5–9 показників, окремого керівника – 5–7 показників, для рядового співробітника – 2–5.

Впровадження динамічної моделі річного фонду виплат допомагає

² Динамічна модель — модель системи, в якій відбуваються зміни через виникнення подій у часі або рух об'єктів у просторі

побудувати гнучку систему мотивації працівників на основі досягнення ними індивідуальних результатів упродовж відповідного періоду. На нашу думку, необхідно продемонструвати побудову та особливості використання динамічної моделі на прикладі підрозділу з управління персоналом машинобудівного підприємства. Зауважимо, що для керівника цього підрозділу та окремих фахівців потрібно розробити основні показники ефективності, за якими варто оцінювати їхню роботу.

У таблиці 3.12 як приклад наведено ІПЕ різних працівників підрозділу управління персоналом.

Таблиця 3.12

Запропоновані індивідуальні показники ефективності роботи працівників підрозділу управління персоналом

№ з/п	Посада	ІПЕ	Формула розрахунку
1	2	3	4
1	Керівник підрозділу з УП	1. Укомплектованість штату працівників, %	Кількість персоналу / загальна потреба в працівниках згідно з внутрішніми нормативами або планами
		2. Частка витрат на персонал %	Обсяг витрат на добір, навчання персоналу / Сукупний обсяг витрат підприємства
		3. Загальні витрати на плинність персоналу	Витрати на наймання нових працівників + витрати на навчання (адаптацію) нових працівників + витрати на тимчасове заміщення посад звільнених працівників
		4. Коефіцієнт плинності персоналу, %	Середньорічна кількість звільнених / Середньорічна кількість персоналу
		5. Коефіцієнт плинності нових працівників, %	Середньорічна кількість нових звільнених працівників / Загальна річна кількість нових працівників
		6. Бюджет підрозділу з управління персоналом на одного працівника, грн. на 1 особу	Річний бюджет витрат підрозділу / Загальна кількість працівників
		7. Питома вага кількості працівників підрозділу управління персоналом у загальній структурі працівників, %	Кількість працівників підрозділу УП / Загальна кількість працівників

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4
2	Інспектор відділу кадрів	1. Показник успішності перевірок трудової інспекції, %	Відсутність помилок
		2. Частота претензій працівників щодо оформлення документації стосовно персоналу	Кількість претензій за півріччя або рік щодо оформлення документації стосовно персоналу / Загальна кількість претензій
		3. Частка працівників, які пройшли оцінювання (атестацію) з високими балами, %	Кількість працівників, які пройшли оцінювання з високими балами / Загальна кількість працівників, які пройшли оцінювання
4.	Менеджер з найму персоналу	1. Кількість успішно відібраних кандидатів, осіб	Кількість осіб, які пройшли випробувальний період / Загальна кількість закритих вакансій
		2. Вартість наймання працівника, грн.	Сукупні витрати на пошук, добір, випробувальний термін працівника
		3. Час заповнення однієї вакансії, днів	Загальний час на заповнення вакансій / кількість заповнених вакансій
		4. Фінансові втрати від недоброякісного наймання, грн.	Сума фінансових коштів, витрачених на пошук, добір працівників, що не пройшли випробувальний період та які звільнилися за власним бажанням упродовж 1 місяця

Примітка: сформувала автор

Із таблиці 3.12 видно, що можна визначити індивідуальні показники ефективності не тільки за кожною посадою конкретного підрозділу, а й за окремими функціями. У Додатку II наведено індивідуальні показники ефективності за кожною функцією з управління персоналом. Система основних показників ефективності має обов'язково охоплювати фінансові показники, решту формують залежно від специфіки діяльності керівника чи працівника конкретного структурного підрозділу. На практиці динамічна модель ІПЕ для працівників різних функціональних підрозділів і керівних рівнів матимуть різну форму та зміст. При розробленні таких моделей важливо дотримуватися компромісу між повнотою інформації, необхідної для окреслення цілей та оцінювання, з одного боку, та їх простотою і зрозумілістю для співробітників – з іншого.

Щоб виявити основні показники для заповнення динамічної моделі, необхідно для кожної посади визначити відповідні цілі (кількісні, якісні, ексклюзивні тощо) та визначити повний перелік показників, за якими можна оцінити результати роботи працівника відповідного підрозділу машинобудівного підприємства. Роботу працівника оцінюють, як правило, безпосередній керівник та експерти із суміжних служб. Підсумковий бал розраховують як середній або враховуючи «вагу» того фахівця, який оцінює.

Динамічну модель ІПЕ на відповідному рівні заповнюють за логічно побудованою технологією. По-перше, на основі посадових інструкцій чи карт компетенцій обирають основні показники ефективності, за якими оцінюватимуть роботу відповідного працівника в майбутньому періоді (місяці, кварталі, півріччі, році). Склад показників визначають з урахуванням поточної ситуації і завдань машинобудівного підприємства (функціонального підрозділу), виконуваних у цей період. Безумовно, частина показників для конкретної посади залишається постійною, але в загальному випадку склад показників може частково оновлюватися. При цьому важливо пам'ятати про те, щоб склад показників був збалансованим. На рисунку 3.10 наведено орієнтовний склад, який можна взяти до уваги при формуванні переліку індивідуальних показників ефективності відповідного рівня.

У динамічну модель ІПЕ можуть (і повинні) входити й командні / індивідуальні, й кількісні / якісні та інші показники діяльності.

Реалізацію кількісних цілей відображають у вартісних чи натуральних показниках. Досягнення якісних й ексклюзивних цілей або повноту реалізації відповідного завдання можна відображати у відсотках або у балах, якщо розроблена відповідна оцінювальна шкала.

Для оцінювання якісних ІПЕ рекомендовано використовувати 10-бальну або 100-бальну шкалу, що охоплює принаймні п'ять рівнів. У цьому випадку для кожної посади при розробленні оцінювальної шкали вказують стандартні очікування виконання відповідного виду завдань або функцій.

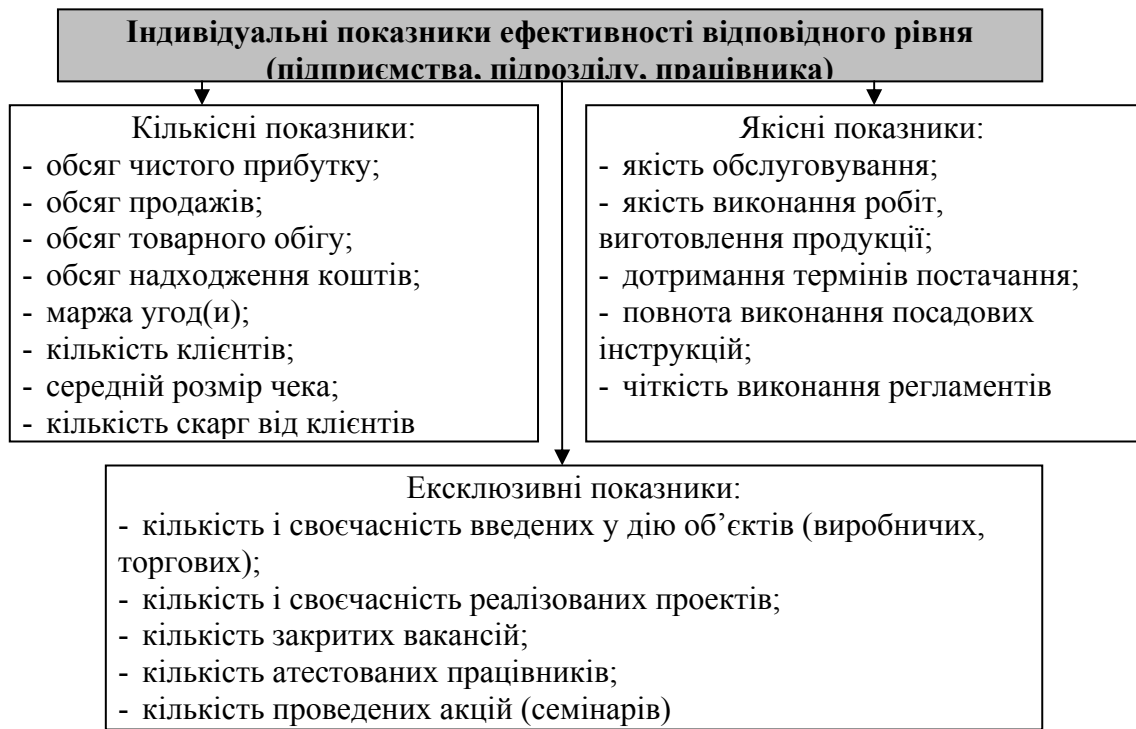


Рис. 3.10. Класифікація індивідуальних показників ефективності відповідного рівня

Примітка: склала автор

При відборі кількісних показників ефективності збирають і аналізують усю необхідну статистику показників. При цьому важливо враховувати результати не тільки конкретного працівника, а й у середньому команди, групи персоналу, відділу, машинобудівного підприємства в цілому. При формулюванні кількісних ІПЕ необхідно звернути увагу на те, щоб вони все-таки були досяжні що найменше 70–80% (у деяких випадках, якщо вони є важкодосяжними, вимагати додаткових або надзусиль від працівника). Якщо намічені цілі будуть легкодосяжними, то це призведе до необґрунтовано високих виплат премій. Наголошуємо, що це мають бути виправдані зусилля, які наближають машинобудівне підприємство до досягнення стратегічних цілей, а працівника відповідного структурного підрозділу – до отримання вищої винагороди і більшої премії.

При окресленні цілей за якісними ІПЕ важливо розтлумачити хоча б нормативні значення показників, і зробити це треба докладно, щоб працівник

зрозумів, які вимоги до нього і яких результатів від нього очікує його безпосередній керівник.

Після вибору певного рівня, що відповідного погляду керівника, якості отриманого результату, визначають кількісну (бальну) оцінку значення показника. Якщо, наприклад, за якісним ІПЕ керівник оцінив роботу свого працівника протягом минулого місяця як «посередній результат», то потім він повинен перевести таку оцінку в бали – від 40% до 60%. Це дає змогу точніше диференціювати результати роботи працівників, оскільки, наприклад, посередній результат може бути ближчим до слабкого результату або, навпаки, до хорошого. Ці відмінності можна врахувати за допомогою кількісних оцінок. Щоб правильно визначити індивідуальні показники ефективності для конкретного працівника, необхідно проаналізувати стратегію машинобудівного підприємства крізь призму його діяльності.

По-друге, визначають питому вагу кожного ІПЕ – коефіцієнти відносної важливості показників. Питома вага відображає пріоритети в роботі працівника, враховуючи поточні пріоритети діяльності підприємства та окремих його підрозділів. Вагу можна оцінити у відсотках, але потім їх треба перевести у числа в інтервалі від 0 до 1, щоб їх сума дорівнювала 1. Бажано, щоб не було ваги вищої значення 0,5 і нижчою 0,1. Після цього потрібно здійснити нормування показників: для кожного показника в динамічній моделі ІПЕ визначаємо базовий, нормативний та цільовий рівні.

По-третє, визначають базовий рівень показника, тобто мінімально допустиме його значення. Якщо значення показника нижче за базовий рівень, то це створює загрозу для діяльності підприємства або підрозділу і є абсолютно неприпустимим. Базовий рівень – відправна точка, починаючи з якої відраховують результат роботи. Показник роботи працівника, який нижчий базового рівня, означає відсутність результату.

По-п'яте, визначають нормативний (плановий) рівень ІПЕ. Норми (нормативу) необхідно обов'язково досягати (виконувати), щоб машинобудівне підприємство працювало нормально і досягало своїх цілей. Якщо значення

показника нижче за нормативне, то така ситуація є вкрай небажаною і означає, що співробітник свою функцію не виконує сповна.

Зауважимо, що при здійсненні певних видів робіт можна очікувати досягнення як позитивних, так і негативних результатів. Це потрібно взяти до уваги при розрахунку ІПЕ для відповідних посад. На рисунку 3.11 наведено орієнтований розрахунок індексів ІПЕ з урахуванням досягнення позитивних і негативних результатів роботи.

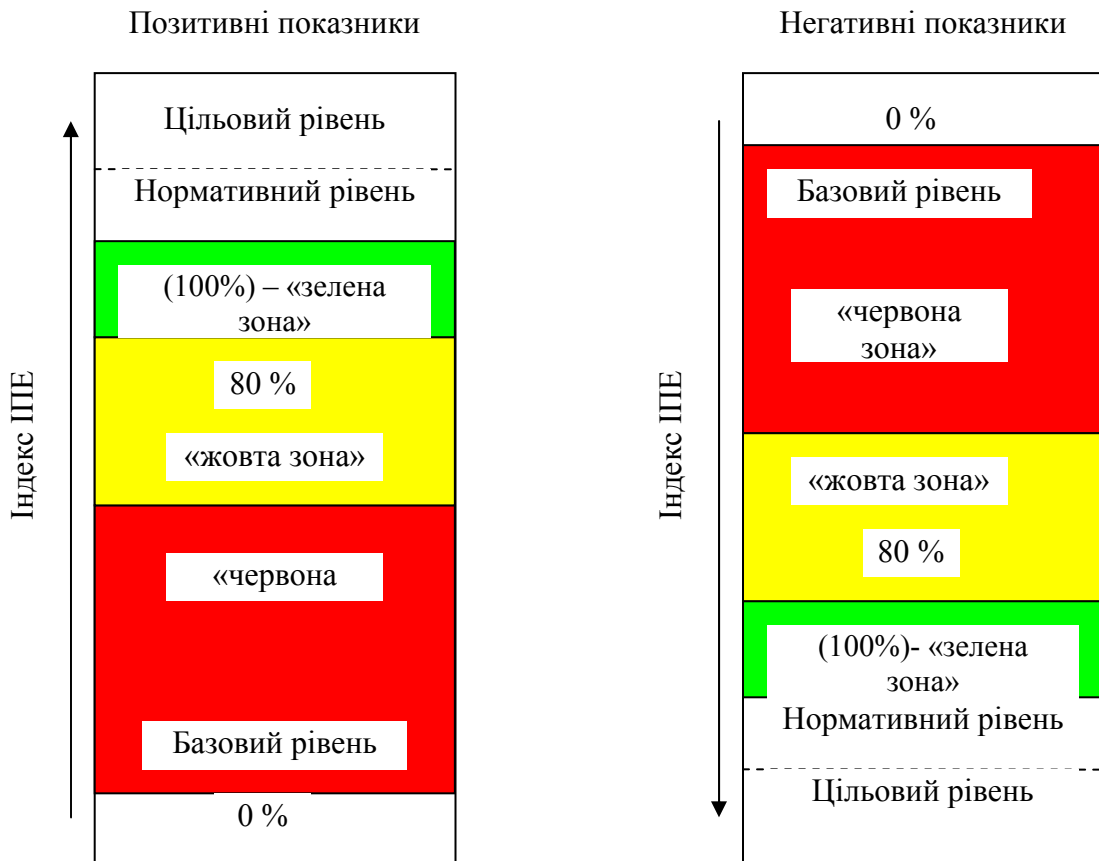


Рис. 3.11. Розрахунок індексів позитивних і негативних індивідуальних показників ефективності

Примітка: склала автор

Якщо індекс ІПЕ вищий 100%, то норму (план) за цим показником вважають перевиконаною. У такому випадку ІПЕ потрапляє в дозволону («зелену») зону. Якщо індекс ІПЕ нижчий за 100%, то завдання вважають не виконаним. При цьому показник потрапляє в проміжну («жовту») зону, якщо індекс ІПЕ перевищує 80%. В іншому випадку цей показник належатиме до

забороненої («червоної») зони.

У такому вигляді ІПЕ пропонують працівникові на початку звітнього планового) періоду. Це будуть його завдання на майбутній період (зазвичай місяць або квартал). Після закінчення відповідного періоду результати роботи працівника оцінюють із урахуванням фактичних значень за всіма ОПЕ.

По-шосте, для кожного показника розраховують індекс ІПЕ, що показує у відсотках рівень фактичного результату порівняно з нормою (планом). Індекс ІПЕ розраховують як відношення фактичного значення показника до нормативного з урахуванням бази за наступною формулою:

$$\text{Індекс ІПЕ}(\%) = \frac{\text{Факт} \times \text{База}}{\text{Норма} \times \text{База}} \times 100, \quad (3.7)$$

У підсумку розраховують коефіцієнт результативності K_p за наступною формулою:

$$K_p(\%) = \sum_{i=1}^n \text{Індекс ІПЕ} \times j, \quad (3.8)$$

де, n – кількість показників ІПЕ, що беруть до уваги при оцінюванні роботи конкретного працівника, j – вагове значення коефіцієнта.

За допомогою індексів значення ІПЕ, вимірювані в різних шкалах і одиницях, переводять в єдину метричну шкалу (у відсотки). Це дає змогу порівнювати між собою результати роботи за різними показниками й розраховувати загальний коефіцієнт результативності співробітника.

Для наочності відобразимо розрахунок загального обсягу преміювання керівників підрозділу з управління персоналом трьох досліджуваних у п. 2.1 машинобудівних підприємств – ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон», ПАТ «Техінмаш» і ПАТ «Одеський механічний завод «Червона Гвардія». Спілкування з представниками вищого керівництва, зокрема керівників підрозділів з управління персоналом, дало змогу визначити перелік показників, діапазони значень на різних рівнях (базовому, плановому та цільовому). Передусім оберемо показники діяльності підприємства, які прямо чи непрямо впливатимуть на загальний розмір винагороди у відповідному періоді. Так, ми обрали шість показників:

- 1) зміна продуктивності праці;
- 2) динаміка кількості персоналу;
- 3) рівень використання бюджету витрат на персонал;
- 4) індекс задоволення персоналу умовами роботи на підприємстві;
- 5) рівень виконання плану навчання персоналу;
- 6) рівень виконання плану з добору персоналу.

Для кожного з рівнів зазначених показників – базового, планового та цільового – встановлено орієнтовані діапазони значень показників. На основі цього можна визначити розмір доплат у відсотках до окладу відповідного працівника, враховуючи рівні досягнення результатів – базового, планового та цільового, що відображено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Динамічна модель річного фонду винагороди керівника підрозділу управління персоналом машинобудівного підприємства на основі досягнення окремих показників за результатами діяльності в 2014 році

№ з/п	Показник	Діапазон значень досягнутого показника			Доплата до окладу за досягнення відповідного рівня, %		
		Базовий	Плановий	Цільовий	Базовий	Плановий	Цільовий
1	Зміна продуктивності праці, %	0,1-20,0	20,1-30,0	30,1-40,0 і вище	7	10	12
2	Динаміка кількості персоналу, %	0,1-5,0	5,1-10,0	10,1-15,0	5	8	10
3	Рівень використання бюджету витрат на персонал, %	70,1-80,0	80,1-90,0	90,1-100,0	1	5	7
4	Індекс задоволення персоналу умовами роботи на підприємстві, балів	0,70-0,75	0,76-0,85	0,86-0,95	6	8	10
5	Рівень виконання плану навчання персоналу, %	70,1-80,0	80,1-90,0	90,1-100,0	3	5	6
6	Рівень виконання плану з добору персоналу, %	70,1-80,0	80,1-90,0	90,1-100,0	3	4	5
	Разом доплат, %				25	40	50

Примітка: склала автор

Із таблиці 3.13 видно, що динамічна модель містить кілька індивідуальних показників ефективності роботи керівника підрозділу з управління персоналом. У такій моделі враховано кількість ППЕ, діапазони значень виконання кожного з них на відповідних рівнях, а також відповідну доплату за його досягнення. Для кожного показника зазначено допустимі рівні виконання.

Для демонстрації роботи динамічної моделі при оцінюванні результатів ефективності праці керівників підрозділів з управління персоналом на прикладі трьох машинобудівних підприємств потрібно виявити відповідні їх результати за 2013 рік, встановити планові показники на 2014 рік. Так, у таблиці 3.14 подані окремі показники функціонування досліджуваних машинобудівних підприємств, які необхідно взяти до уваги при побудові згаданої динамічної моделі.

Таблиця 3.14

Окремі показники функціонування досліджуваних машинобудівних підприємств у 2013–2014 роках

Показник	Досліджувані машинобудівні підприємства					
	ПАТ «ТРЗ «Оріон»		ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»		ПАТ «Техінмаш»	
	Факт 2013 року	План 2014 року	Факт 2013 року	План 2014 року	Факт 2013 року	План 2014 року
Продуктивність праці, тис. грн. / особа	2,79	3,78	2,66	6,64	3,48	4,70
Середньоспискова кількість персоналу, осіб	648	675	221	245	80	110

Примітка: визначила автор на основі внутрішньої документації досліджуваних підприємств

Проте потрібно взяти до уваги не стільки самі показники, наведені у таблиці 3.14, скільки їх динаміку в 2014 році порівняно з 2013 роком, щоб дізнатися про рівень їх досягнення. Тому в таблиці 3.15 наведені очікувані значення показників за результатами роботи низки досліджуваних підприємств у 2014 році. Зауважимо, цій таблиці тільки ті показники, які відстежують і

оцінюють на досліджуваних підприємствах. Разом з тим, для оцінювання ефективності роботи керівника підрозділу з управління персоналом потрібні й інші дані – про рівень виконання бюджету витрат на персонал, індекс задоволення персоналу умовами роботи на підприємстві, рівень виконання планів навчання та добору персоналу. Для подальших розрахунків візьмемо орієнтовні значення цих показників у 2013-2014 роках для відображення повної роботи запропонованої нами динамічної моделі. Згодом на досліджуваних підприємствах потрібно буде відстежувати значення згаданих показників, адже вони є індикаторами ефективної роботи керівників управління персоналом.

Таблиця 3.15

**Очікувані значення показників ефективності роботи керівників
підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних
підприємств у 2014 році порівняно з 2013 роком**

№ з/п	Значення окремих показників роботи підприємства, що беруть до уваги при визначенні ефективності роботи керівника підрозділу управління персоналом окремих МБП	Досліджувані машинобудівні підприємства		
		ПАТ «ТРЗ «Оріон»	ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	ПАТ «Техінмаш»
1	Зміна продуктивності праці, %	26,1	59,9	26,0
2	Динаміка кількості персоналу, %	4,0	9,8	27,3
3	Рівень виконання бюджету витрат на персонал, %	90,0	95,0	100,0
4	Індекс задоволення персоналу умовами роботи на підприємстві, балів	0,80	0,75	0,72
5	Рівень виконання плану навчання персоналу, %	88	90,0	70,0
6	Рівень виконання плану з добору персоналу, %	100	85,0	70,0

Примітка: сформувала автор

Отже, наведені у таблиці 3.15 очікувані значення показників ефективності керівників підрозділів з управління персоналом дають змогу сформувати базу для розрахунку матеріальної вигороди за підсумками року. Таким чином, можна сформувати базу для гнучкої системи мотивації працівників залежно від їх трудової участі, персональних досягнень тощо. З метою прив'язання системи оцінки ефективності з доходами працівників ми

розробили такий інструмент, як карта доплат, що передбачає визначення розміру винагороди керівника підрозділу з управління персоналом за результатами його річної роботи. Проте, щоб розрахувати рівень доплат, які, приміром, залежатимуть від результатів річної роботи згаданих керівників, потрібно відобразити розрахунок річного фонду винагороди, який традиційно здійснюють на досліджуваних машинобудівних підприємствах. У додатку С подано розрахунок фактичного обсягу річної винагороди керівника підрозділу управління персоналом на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2013 році. На його основі сформовано консолідовану таблицю 3.16, у якій подано фонд річної винагороди керівників підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств.

Таблиця 3.16

Традиційний розрахунок фонду річної винагороди керівників підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств у 2013р.

Машинобудівне підприємство	Складові річної винагороди керівника підрозділу управління персоналом, грн.					Разом, грн.
	Оклад	Надбавки /доплати за виконання плану за підсумками кварталу	Заохочення та компенсаційні виплати	Матеріальна допомога	Соціальні пільги	
ПАТ «ТРЗ «Оріон»	21000	700	1000	800	0	23500
ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	28200	1057,5	1250	1500	0	32007,5
ПАТ «Техінмаш»	20160	1008	1500	865	1740	25273

Примітка: сформувала автор на основі внутрішніх даних досліджуваних підприємств

Отже, наведені у таблиці 3.16 дані послужать базою для розрахунку виплат керівникам підрозділів з управління персоналом за результатами їх роботи в 2014 році. Візьмемо до уваги, що оклад та відповідно, прив'язані до нього надбавки й інші складові матеріального стимулювання зазначеної посадової особи, можуть змінюватись у різних періодах. Тому для демонстрації

роботи динамічної моделі припустимо, що і в 2013, і в 2014 роках базові оклади керівників підрозділів з управління персоналом на досліджуваних підприємствах не зміняться. Враховуючи подані у таблиці 3.13 встановлені доплати за досягнення окремих показників, у таблицях 3.17–3.18 наведемо карти розрахунку річного фонду винагороди керівників підрозділів управління персоналом трьох досліджуваних машинобудівних підприємств на основі запропонованої динамічної моделі.

Таблиця 3.17

Карта розрахунку річного фонду винагороди керівника підрозділу з управління персоналом ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» за результатами 2014 року

№ з/п	Показник	Річний оклад, грн.	Діапазон значень досягнутого показника, %			Доплата до річного окладу за досягнення відповідного рівня, %			Разом, грн.
			Базовий	Плановий	Цільовий	Базовий	Плановий	Цільовий	
П1	Зміна продуктивності праці, %	21000		26,1			2100		2100
П2	Динаміка кількості персоналу, %		4,0			1050			1050
П3	Рівень використання бюджету витрат на персонал, %			90,0			1050		1050
П4	Індекс задоволення персоналу умовами роботи на підприємстві, балів			0,80			1680		1680
П5	Рівень виконання плану навчання персоналу, %			88			1050		1050
П6	Рівень виконання плану добору персоналу, %				100			1050	1050
	Разом, грн.						1050	5880	1050

Примітка: сформувала автор

**Карта розрахунку річного фонду винагороди керівника підрозділу
з управління персоналом ПАТ «Одеський механічний завод «Червона
Гвардія» за результатами 2014 році**

№ з/п	Показник	Річний оклад, грн.	Діапазон значень досягнутого показника, %			Доплата до річного окладу за досягнення відповідного рівня, %			Разом, грн.
			Базовий	Плановий	Цільовий	Базовий	Плановий	Цільовий	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
П1	Зміна продуктивності праці, %	28200			59,9			3384	3384
П2	Динаміка кількості персоналу, %			9,8			2256		2256
П3	Рівень використання бюджету витрат на персонал, %				95,0			1974	1974
П4	Індекс задоволення персоналу умовами роботи на підприємстві, балів		0,75			1692			1692
П5	Рівень виконання плану навчання персоналу, %				90			1692	1692
П6	Рівень виконання плану добору персоналу, %			85,0			1128		1128
	Разом, грн.						1692	3384	7050

Примітка: сформувала автор

Таким чином, на основі отриманих даних таблиць 3.17–3.18 нами сформували консолідовану таблицю 3.19, у якій порівнюється річний фонд винагороди керівника підрозділу з управління персоналом на основі традиційного підходу і використання динамічної моделі оцінювання ефективності роботи того ж працівника за встановленими показниками функціонування відповідного машинобудівного підприємства.

Таблиця 3.19

**Карта розрахунку річного фонду винагороди керівника підрозділу
з управління персоналом ПАТ «Техінмаш» за результатами 2014 року**

№ з/п	Показник	Річний оклад, грн.	Діапазон значень досягнутого показника, %			Доплата до річного окладу за досягнення відповідного рівня, %			Разом
			Базовий	Плановий	Цільовий	Базовий	Плановий	Цільовий	
П1	Зміна продуктивності праці, %	20160		26,0			2016		2016
П2	Динаміка кількості персоналу, %				27,3			2016	2016
П3	Рівень використання бюджету витрат на персонал, %				100,0			1411,2	1411,2
П4	Індекс задоволення персоналу умовами роботи на підприємстві, балів		0,72			1209,6			1209,6
П5	Рівень виконання плану навчання персоналу, %		70			604,8			604,8
П6	Рівень виконання плану добору персоналу, %		70,0			604,8			604,8
	Разом, грн				2419,2	2016	3427,2	7862,4	

Примітка: сформувала автор

Отже, таблиця 3.19 відображає зміну річного фонду винагороди керівника підрозділу з управління персоналом на основі врахування його індивідуальних показників ефективності роботи. Загалом, можна констатувати зростання рівня виплат зазначених керівників за умови досягнення ними запланованих у 2014 році показників діяльності підприємства в цілому та їх індивідуальних показників ефективності. Так, у випадку досягнення керівником підрозділу з управління персоналом ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» планових індивідуальних показників діяльності річний фонд винагороди збільшиться на 11,3 тис. грн. У цілому це передбачає зростання середнього розміру його заробітної плати з урахуванням інших матеріальних складових з 1958 грн. до 2903 грн. (в 1,48 раза). Для керівника підрозділу з управління

персоналом ПАТ «Одеський механічний завод «Червона Гвардія» очікується збільшення його персонального річного фонду винагороди на 13,8 тис. грн. Це приведе до збільшення середнього розміру заробітної плати з 2667,3 грн. до 3818,8 грн. (в 1,43 раза). Для керівника підрозділу з управління персоналом ПАТ «Техінмаш» також очікується збільшення фонду річної винагороди на 9,07 тис. грн. Своєю чергою, це призведе до збільшення середнього розміру заробітної плати з 2106,08 грн. до 2862,08 грн. (в 1,35 раза).

Таблиця 3.20

Порівняння річного фонду винагороди керівників підрозділів з управління персоналом на основі традиційного підходу та запропонованої динамічної моделі з урахуванням їх індивідуальних показників ефективності

МБП	Разом, традиційні складові РФВ, в 2013 році, грн.	Запропоновані складові фонду річної винагороди						Разом запропонованих складових РФВ, грн.	Різниця між запропонованим і традиційним РФВ
		Премії за індивідуальні досягнення в 2014 році, грн.							
		П1	П2	П3	П4	П5	П6		
ПАТ «ГРЗ «Оріон»	23500	2100	1050	1050	1680	2730	1050	34840	11340
ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	32007,5	3384	2256	1974	1692	1692	1128	45825,5	13818
ПАТ «Техінмаш»	25273	2016	2016	1411,2	1210	604,8	1814,4	34345	9072

Примітка: сформулила автор

Разом з тим, динамічна модель побудована так, що в автоматичному режимі корегувати різного роду виплати за зміни показників у межах року. Тобто, будь-яке зменшення чи збільшення значень узятих до уваги індивідуальних показників ефективності конкретного працівника відразу ж позначиться на розмірі річного фонду його винагороди. Це відкриває широкі перспективи не тільки для контролю показників діяльності працівників

машинобудівного підприємства, а й для оперативного реагування на ліквідацію негативних наслідків чи результатів роботи працівників у відповідному періоді.

Для керівництва машинобудівних підприємств використання запропонованої моделі може слугувати відправною точкою у прийнятті рішення стосовно збільшення розміру окладів. Так, при збереженні традиційних складових матеріальної винагороди, в мотиваційному арсеналі з'являються інструменти підвищення середньомісячної заробітної плати конкретних працівників не тільки з урахуванням інфляції, а й за рахунок конкретного трудового внеску працівника у результати роботи машинобудівного підприємства в цілому.

Запропонована динамічна модель врахування ефективності роботи та індивідуального преміювання за досягнуті результати може бути розроблена для кожного працівника машинобудівного підприємства, що приведе до низки результатів, відображених на рисунку 3.12.

У межах запропонованого методу фонд основної заробітної плати відповідного керівника підрозділу машинобудівного підприємства дає змогу одночасно врахувати як складність виконуваних робіт, так і чисельність персоналу. Отже, матеріальне заохочення між структурними підрозділами варто розподіляти на основі вирішення наступної функції:

$$П_i = f(Z_i, ФЗП_i, P_i), \quad (3.10)$$

де $П_i$ – фонд матеріального заохочення i -го підрозділу; $f(Z_i, ФЗП_i, P_i)$ – функція розподілу заохочення; Z_i – значущість i -го підрозділу в організаційній структурі машинобудівного підприємства; $ФЗП_i$ – фонд оплати праці i -го підрозділу; P_i – результативність i -го підрозділу.

Таким чином, преміальний фонд пропонуємо формувати на основі кількісних показників – ІПЕ підрозділу. Після цього кварталну винагороду кожного працівника визначають на підставі оцінки його особистого внеску в досягненнях відповідного підрозділу. Таким чином, відбуватиметься справедливий розподіл преміального фонду між працівниками підрозділу. На основі запропонованої карти начальник підрозділу зможе оцінювати результати

роботи кожного з його підлеглих.

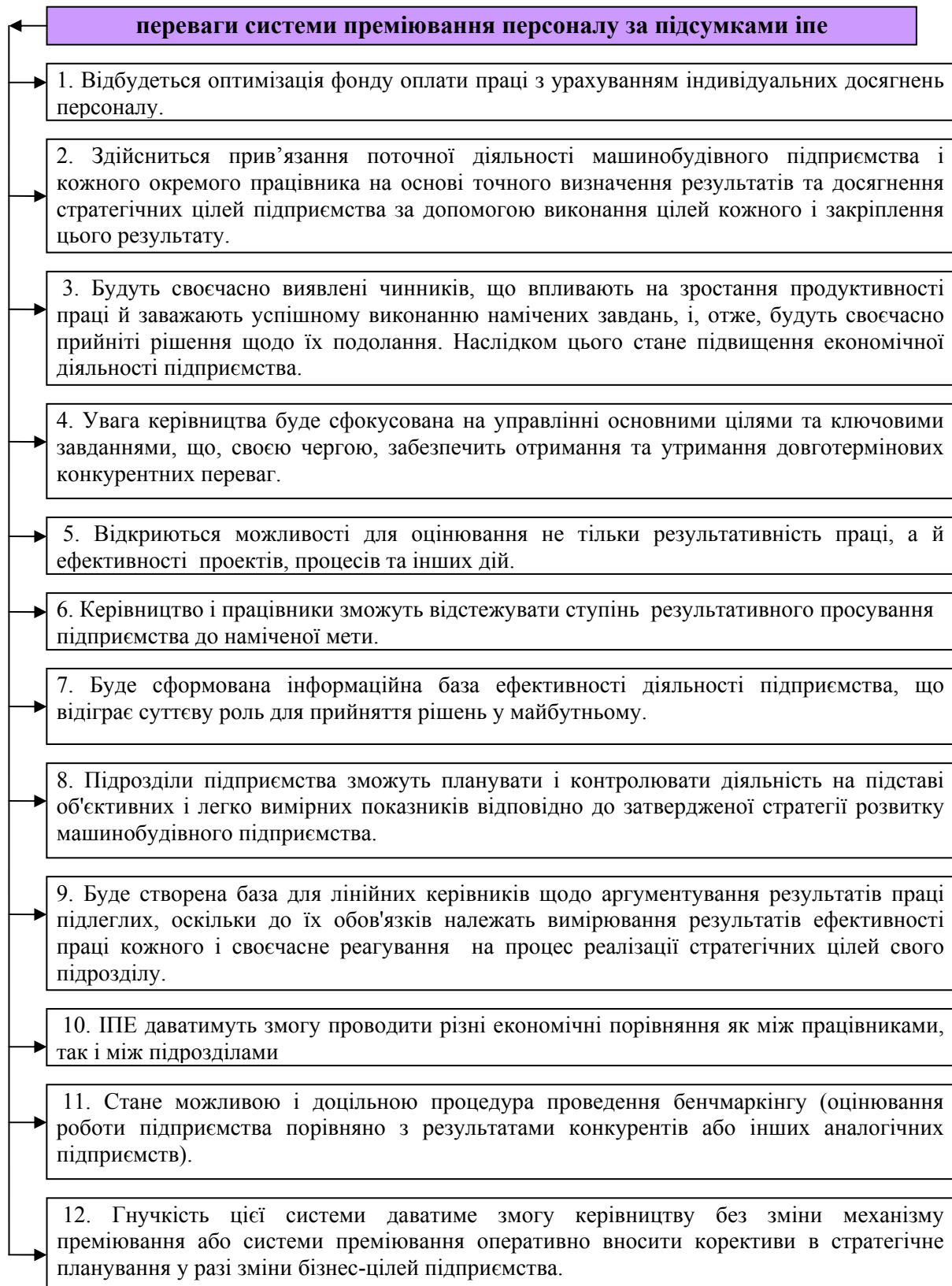


Рис. 3.12. Переваги системи преміювання персоналу машинобудівного підприємства за підсумками ШЕ

Примітка: сформувала автор

Отже, визначивши ІПЕ для кожного підрозділу і працівника, машинобудівне підприємство здатне розрахувати заробітну плату, а також можливі премії за результатами індивідуальної праці (внеску) у відповідному періоді.

У таблиці 3.21 наведено орієнтований розрахунок квартальної заробітної плати на основі ІПК окремого працівника.

Таблиця 3. 21

Розрахунок квартальної заробітної плати працівника машинобудівного підприємства на базі ІПЕ

Розподіл заробітної плати:				
Постійна частина заробітної плати (оклад, %)	Змінна частина заробітної плати – премії на досягнення відповідних ОПЕ, %			Разом
	ОПЕ 1	ОПЕ 2	ОПЕ 3	
50	10	15	25	100

Примітка: склала автор

Вважаємо, що за стовідсоткового виконання показника коефіцієнт розрахунку премії має дорівнювати 1, при виконанні показника на рівні 90–99% коефіцієнт дорівнюватиме 0,9, при виконанні показника на рівні 101–110% коефіцієнт дорівнюватиме 1,1. При цьому варто визначити мінімально допустимий рівень виконання ІПЕ. Його може встановити машинобудівне підприємство самостійно, залежно від кількості розроблених основних показників ефективності. Наприклад, при виконанні показника на рівні менш ніж на 50% – коефіцієнт преміювання дорівнюватиме 0.

З урахуванням даних таблиці 3.16 пропонуємо розрахувати обсяг квартальної премії за умови виконання визначених ІПЕ у повному обсязі з використанням наступної формули:

$$КП = \alpha \times Б \times \sum K_i \times P_i, \quad (3.11)$$

де Б – базовий посадовий оклад; α – коефіцієнти, який відображає ту частину премії, яку беруть за основу при розрахунку розміру премії від 5% до 100% від величини базового окладу. Це – постійний коефіцієнт, що характеризує співвідношення змінної і постійних частин мотивації; i – кількість

коефіцієнтів ППЕ, які використовують для оцінки роботи працівника на конкретній посаді; K_i – коефіцієнт виконання відповідного ППЕ; P_i – питома вага відповідного ППЕ.

Зауважимо, що змінна частина грошової винагороди має становити не менше 30% від окладу працівника і виплачуватися раз на квартал чи півроку. Якщо відсоток змінної частини є меншим 30%, то він втрачає мотиваційну силу для працівника. Для персоналу різних підрозділів також можна встановити різну періодичність виплати премій.

Разом з тим профіль посади відповідних працівників потрібно регулярно переглядати, перевіряти адекватність основних показників ефективності, їх вагу, а також кількісні показники для кожного працівника, оскільки вони можуть втрачати актуальність. Зміни бажано проводити не частіше разу на рік.

При підбитті підсумків діяльності працівника та підрахунку результатів його діяльності на основі ППЕ дуже важливо високоякісно і конструктивно надавати зворотний зв'язок. Необхідно переконатися, що працівник чітко розуміє, які його дії приводять до успішного виконання визначених цілей, а які – ні. Завершенням зворотного зв'язку може бути складений план розвитку працівника на конкретній посаді. У цьому ще одна перевага запропонованої системи, адже вона дає змогу високоякісно пов'язати матеріальні та нематеріальні види мотивацій.

Висновки до розділу 3

З метою проривного подолання наявних диспропорцій та недоліків системи управління персоналом машинобудівного підприємства обґрунтовано нові цілі її формування: 1) розширення зони відповідальності підрозділу з управління персоналом; 2) формування концепції інтегрованих бізнес - процесів з управління персоналом, орієнтованих на розвиток підприємства; 3) створення корпоративної інформаційно-комунікаційної системи з управління персоналом; 4) адаптація системи управління персоналом до нових вимог часу. Досягнення цих цілей у контексті перетворення машинобудівного підприємства на висококонкурентного учасника світового ринку можливе за умови інтеграції зусиль низки підрозділів та менеджерів на різних ієрархічних щаблях.

1. Сформовано двоспрямовану, одночасно за горизонталлю і вертикаллю, концептуальну модель інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у сфері управління персоналом. У цьому зв'язку запропоновано формування корпоративної команди з управління персоналом машинобудівного підприємства.

2. Розроблено трьохетапний проект реформування системи управління персоналом на машинобудівному підприємстві, розрахований на реалізацію протягом 2014–2019 років. Основною метою такого проекту є вдосконалення корпоративної політики в галузі управління персоналом. Перший етап проекту (2014 рік) передбачає підготування персоналу до змін у політиці машинобудівного підприємства, другий етап (2015–2016 роки) – орієнтований на підвищення кваліфікації управлінського складу та розвиток їхніх компетенцій у галузі управління персоналом, третій етап (2017–2019 роки) – це період здійснення політики управління відносинами з вискоелективними працівниками.

3. Запропоновано комплексну методику оцінювання ефективності інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства в галузі управління персоналом, що передбачає розрахунок ефекту інтеграції з використанням двох підходів. Перший підхід орієнтований на виділення прямих та непрямих вигоді

від двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства, а другий – на визначення синергетичного ефекту. Визначено низку прямих та непрямих вигод від інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства у галузі управління персоналом. В контексті оцінювання сукупного ефекту інтеграції запропоновано розрахунок низки коефіцієнтів. На прикладі ПАТ «ТРЗ «Оріон» відображено розрахунок окремих коефіцієнтів, оцінено прями та непрямі вигоди, що характеризують ефективність інтеграції підрозділів в галузі управління персоналом. Використання адитивної моделі для оцінювання синергійного ефекту в галузі управління персоналом дало авторів згоду виявити майже трьохкратне підвищення ефективності у ній (з 24,33 бала у 2013 р. до 79,12 бала у 2014 р.), якщо б досліджуване підприємство зуміло реалізувати частину проекту з удосконалення системи управління персоналом. Подано рекомендації стосовно розроблення системи мотивації персоналу на основі індивідуальних показників ефективності виконання завдань. Сформульовано основні цілі управління персоналом на засадах індивідуальних показників ефективності.

4. Подано авторський процес розроблення теоретико-концептуальної основи системи індивідуальних показників ефективності на прикладі підрозділу з управління кадрами машинобудівного підприємства. В контексті декомпозиції стратегічних цілей розвитку машинобудівного підприємства сформовано перелік показників ефективності, що характеризують роботу як підприємства в цілому, так і підрозділу з управління персоналом, а також його окремих працівників. Висвітлено процес розроблення матриці індивідуальних показників ефективності для керівника підрозділу управління персоналом. Автор показала можливості розрахунку доходу працівника з отриманням відповідних премій при досягненні окреслених йому завдань.

Основні наукові результати розділу опубліковані у працях автора [121,125,127,129,130,132,133,134,139,140,142].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі теоретично узагальнено та розроблено нові наукові підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств, що мають на меті забезпечити підвищення ефективності роботи працівників та окремих структурних підрозділів, а також у перспективі – високу конкурентоспроможність при залученні найкращого людського ресурсу. Основні науково-практичні результати нашого дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. Розкрито сутність системи управління персоналом, що є одночасно окремою системою підприємства, процесом і структурою. Подано авторське визначення системи управління персоналом, під якою варто розуміти «складний комплекс із логічно побудованими взаємозв'язками, в якому реалізуються функції управління працівниками на підприємствах; він містить підсистеми загального та лінійного керівництва, а також низку функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій». Системі управління персоналом передують стратегія управління персоналом, зорієнтована на досягнення суттєвого і довготривалого ефекту щодо зайнятості й розвитку людей на підприємстві з метою досягнення його стратегічних цілей. Основними підсистемами такого комплексу є підсистема органів управління персоналом, підсистема робіт, процесів та процедур, підсистема виконавців, підсистема інформаційно-комунікаційного забезпечення управління персоналом.

2. Узагальнено традиційні принципи формування системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах, серед яких варто виділити три групи: загальні, організаційні, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності. Разом з тим, на основі дослідження низки сучасних літературних джерел виокремити наступні перспективні принципи формування системи управління персоналом: 1) готовність керівників і працівників до взаємного компромісу; 2) формування взаємної довіри керівників і трудового колективу; 3) орієнтація на досягнення лояльності персоналу до місця роботи; 4) збереження на підприємстві цінних працівників; 5) зниження загального

рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі; 6) прозорість, відкритість підприємства для працівників; 7) інноваційність в управлінні персоналом.

3. Автор систематизувала показники ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств за окремими підсистемами управління персоналом. Так, підсистеми органів управління персоналом запропоновано оцінювати за показниками ефективності роботи підрозділу з управління персоналом. Ефективність підсистеми робіт, процесів, процедур, пов'язаних з управлінням персоналом, потребує низки показників ефективності окремих робіт у сфері управління персоналом. Ефективність функціонування підсистеми виконавців рекомендовано оцінювати за наступними напрямками: 1) виділення основних показників ефективності роботи машинобудівного підприємства; 2) визначення ефективності роботи окремих підрозділів підприємства; 3) добір індивідуальних показників ефективності роботи працівників функціональних підрозділів. Сформовано комплекс показників ефективності функціонування підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення.

4. Дослідження поточного стану системи управління персоналом на чотирьох машинобудівних заводах України – ПАТ «ТРЗ «Оріон», ПАТ «ОЗМ «Червона гвардія», ПАТ «Техінмаш» і ПАТ «Мотор Січ» виявило загальну тенденцію до скорочення персоналу на більшості з них, що викликано складною економічною ситуацією на ринку, зменшення обсягів виробництва і, як наслідок, зниження рівня доходів. Винятком є ПАТ «Мотор Січ», яке протягом 2010–2013 років збільшило кількість працівників. Виявлено, що окремі підприємства або зазнали збитків за результатами господарської діяльності у 2013 р. (ПАТ «ТРЗ «Оріон» – 5,5 млн. грн., ПАТ «ОЗМ «Червона Гвардія» – 21,02 млн. грн.), або значно зменшувався обсяг їх чистого прибутку (ПАТ «Техінмаш» – на 626 тис. грн., ПАТ «Мотор Січ» – на 215 млн. грн.). На досліджуваних підприємствах у цілому була відзначена або нестабільна продуктивність праці, або така, що суттєво зменшувалася. Показник питомої ваги витрат на персонал у загальному обсязі операційних витрат на досліджених підприємствах виявився високим. Зокрема, за 2010–2013 роки він

був найвищим у ПАТ «Техінмаш» – майже 30%, у ПАТ «ТРЗ «Оріон» – на рівні 27,37%, у ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» – 20,65%. на ПАТ «Мотор Січ» була найнижча питома вага витрат на персонал в обсязі операційних витрат серед досліджуваних підприємств – середнє арифметичне значення за три роки становило лише 17,3%, що пов'язано з обсягом інших операційних витрати, спрямованих на утримання значної соціально-побутової інфраструктури цього підприємства, збутових філій на території України, навчальних центрів для персоналу тощо. Виявлено дуже низький рівень рентабельності персоналу на трьох досліджуваних підприємствах. Так, у ПАТ «ТРЗ «Оріон» і ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія» від'ємне значення показника рентабельності персоналу пояснюється збитковою діяльністю цих підприємств у 2013 році. У ПАТ «Техінмаш» в 2013 р. також було вкрай низьке значення показника рентабельності персоналу – 0,48%. Тільки у ПАТ «Мотор Січ» спостерігався високий порівняно з іншими досліджуваними підприємствами рівень рентабельності персоналу. Середнє арифметичне значення цього показника за три роки дорівнювало 47,3%. Останнє свідчить про увагу підприємства до створення належних умов для працівників, у тому числі розвитку соціальної інфраструктури тощо.

5. Стан системи управління персоналом на національних машинобудівних підприємствах, що дослідила автор, свідчить про наявність у ній практично всіх підсистем управління. Разом з тим, вони по-різному представлені складовими елементами і мають різну змістовну наповненість. Автор дослідила організаційну структуру восьми машинобудівних підприємств та виявила, що відділи з управління персоналом сформовані переважно формально та довільним чином, вони структурно роз'єднані з підрозділами: відділом заробітної плати, відділом охорони праці тощо. Виявлено, що на досліджуваних підприємствах переважним чином сформовані відділи кадрів, а не управління персоналом, що значно звужує коло їх функцій, не дає змоги виконувати низку робіт з високим рівнем інноваційності. Також функції з управління персоналом є розпорощеними між різними підрозділами та підпорядковані різним провідним менеджерам. Найбільш представленими

функціями, що виконують підрозділи з управління персоналом, є охорона праці й кадровий облік та діловодства.

6. Автор проаналізувала особливості формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств на основі 40 глибинних інтерв'ю експертів, представників підрозділів управління персоналом машинобудівних підприємств. Серед переваг функціонування системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах варто відзначити: добре відпрацьовані процеси у сфері управління персоналом (кадровий облік, кадрове діловодство, наймання працівників, планові атестації і навчання тощо); належне документальне забезпечення функціонування підрозділів з управління персоналом; належне укомплектування підрозділів з управління персоналом відповідними фахівцями; налагоджену роботу між підрозділом з управління персоналом та іншими функціональними підрозділами. Разом з тим, є низка недоліків, серед яких назвемо: 1) недостатнє залучення підрозділу з управління персоналом у процеси стратегічного управління підприємством у цілому; 2) невідповідність між загальними цілями підприємства та підрозділу з управління персоналом; 3) слабка ефективність системи мотивації персоналу, використання невеликої кількості інструментів мотивації; 4) хронічна нестача висококваліфікованих працівників, особливо молодих; 5) надмірне перевантаження роботою фахівців підрозділу з управління персоналом. Визначено, що у переважній кількості представників підрозділів з управління персоналом не сформовано бачення найвищої пріоритетності системи управління персоналом порівняно з іншими системами управління машинобудівним підприємством.

7. Розроблено модель інтеграції управління персоналом машинобудівних підприємств. Обґрунтовано необхідність інтеграції роботи підрозділів, причетних до управління людськими ресурсами, зі зміною пріоритетів та подальшим розширенням кола виконуваних функцій. Сформульовано цілі формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств з урахуванням вимог часу: 1) розширення зони відповідальності підрозділу з управління персоналом; 2) формування інтегрованих бізнес-процесів

з управління персоналом, орієнтованих на розвиток підприємства; 3) створення корпоративної інформаційно-комунікаційної системи з управління персоналом; 4) автоматизація процесів з управління персоналом на основі індивідуалізації досягнень персоналу; 5) впровадження процесу пошуку та втримання високоєфективних працівників.

Для реалізації зазначених цілей на машинобудівних підприємствах з різною кількістю працівників доцільно інтегрувати діяльність підрозділів, причетних до управління персоналом. Для цього автор запропонувала модель двоспрямованої інтеграції, що передбачає: створення дієвої міжфункціональної команди для управління персоналом; створення відповідних служб та секторів, відповідальних за різні напрямки управління персоналом, у межах машинобудівного підприємства для підтримки інтегрованих бізнес-процесів; налагодження різноспрямованих комунікацій як для інтегрованої корпоративної команди, так і для інтегрованого підрозділу з управлінням персоналу. Розроблено трьохетапний проект реформування системи управління персоналом на машинобудівному підприємстві, розрахований на шість років реалізації та поступове впровадження політики управління відносинами з висококваліфікованими працівниками.

8. Запропоновано комплексну методика оцінювання ефективності інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства в галузі управління персоналом з використанням двох підходів: 1) на основі виділення прямих та непрямих вигод від двоспрямованої інтеграції підрозділів машинобудівного підприємства; 2) на основі визначення сукупного (синергетичного) ефекту від інтегрування структурних підрозділів у єдиний управлінський механізм з виділенням економічного, соціального та іншого ефекту. Автор через розрахунок низки коефіцієнтів виділила прямі та непрямі вигоди від двоспрямованої інтеграції підрозділів у галузі управління персоналом. На прикладі ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» відображено розрахунок ефекту від удосконалення системи управління персоналом, при оцінюванні п'ятнадцяти різнопланових показників. Автор на основі використання адитивної моделі оцінено сукупний ефект від двоспрямованої інтеграції

підрозділів у галузі управління персоналом та інтерпретовано відповідні результати.

9. Запропоновано теоретико-концептуальну основу системи мотивації персоналу на основі індивідуальних показників ефективності виконання завдань. Автор подала процес розроблення системи індивідуальних показників ефективності підрозділів та окремих працівників з використанням каскадного методу декомпозиції стратегічних цілей і завдань на прикладі підрозділу з управління персоналом. Запропоновано комплекс узагальнених показників ефективності управління персоналом на рівні машинобудівного підприємства в цілому, на окремих структурних підрозділах, на окремих посадах. Розроблено матрицю індивідуальних показників ефективності відповідного рівня (підприємства, підрозділу, працівника). Запропоновано формули для оцінювання відповідних коефіцієнтів результативності, структури та змісту профілю посади, для якої розраховують індивідуальні показники ефективності. Визначено схему розрахунку індивідуальної мотивації для конкретної посади із урахуванням індивідуальних досягнень працівника відповідного управлінського рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акционерная страховая компания «ИНГО Украина» Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ingo.ua/>
2. Алексеева А. Эффект доверия [Текст] / А. Алексеева, Д. Карпенко // Компаньон. – 2010. – № 13. – С. 10.
3. Андрушків Б. Шляхи підвищення ефективності управління маркетинговими дослідженнями на підприємствах сільськогосподарського машинобудування [Електронний ресурс] / Б. Андрушків, В. Нянько, І. Чайківський // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 6–15. – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12abmpsm.pdf>.
4. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений [Текст] / В. Архипов // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». – 1996. – № 5. – С. 121–129.
5. Асаул А. Н. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры [Электронный ресурс] / А. Н. Асаул // 10. 10. 11. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m65/10.htm>.
6. Балабанова Л. В. Управление персоналом: [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия [учеб. пособие для вузов] / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.
8. Біловол Р. І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій [Текст] / Р. І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 61 с.
9. Боди Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Боди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 1999.
10. Болотова В. А. Контент-аналіз як метод вивчення документів. Методичні рекомендації працівникам міліції [Електронний ресурс] / В. А. Болотова, Г. В. Попова; За заг. ред. проф. Соболева В.О. – Харків: Університет внутрішніх справ, 2000 – 40 с. – Режим доступу: http://www.pravo.vuzlib.org/book_z705_page_1.html

11. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
12. Борисов А. Б. Большой экономический словарь [Текст] / А. Б. Борисов. – М.: Книжн. мир. – 2001. – 895 с.
13. Бородаченко К. Нить раз вить [Текст] / К. Бородаченко // Бизнес. – 2011. – № 17. – С. 47–48.
14. Бородаченко К. Анфас и профиль [Текст] / К. Бородаченко // Бизнес. – 2010.- № 37. – С. 43.
15. Бородаченко К. Культ личности [Текст] / К. Бородаченко // Бизнес. – 2011. – № 28. – С. 47–49.
16. Браверман А. Интегральная оценка результативности предприятий [Текст] / А. Браверман, А. Саулин // Вопросы экономики. – № 6. – 1998. – С. 108–121.
17. Булыгин Ю. В. Предпринимательство. Основной курс [Текст] / Ю. В. Булыгин. – М.: Инфра-М. – 2003.
18. В поисках утраченного [Текст] // Компаньон. – 2010. – № 42. – С. 10.
19. Васильков В. Г. Організація виробництва: [навч. посібник] / В. Г. Васильков. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
20. Великий Ю. В. Сучасне машинобудування: криза і її причини [Електронний ресурс] / Ю. В. Великий. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Velikiy.pdf
21. Весомая согласованность [Текст] // Компаньон. – 2010. - № 24. – С. 7.
22. Виноградов Е. А. Персонал в фирмах индустриально развитых стран [Текст] / Е. А. Виноградов, Н. К. Маусов, О. М. Ламскова. – М., 1992. – 375 с.
23. Виханский О. С. Менеджмент: [учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов; 3-е изд. – М.: Гардарики. – 2000. – 528 с.
24. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ [Текст] / А. П. Волгин, В. И. Матирко, А. А. Модин. – М.: Дело. – 1992. – 387 с.

25. Галушак О. Я. Сутність і значення системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. Я. Галушак, О. З. Редьква, // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць III Всеукр. наук.-практ. конференції (Київ, 15 березня 2012 р.). – Київ: УУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2012. – С. 383–388.

26. Гейдюнас О. Практика. Какие задачи при внедрении систем оценки персонала ставят украинские компании [Текст] / О. Гейдюнас // Инвестгазета. – 2010. – № 9. – С. 60–61.

27. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: [ученик; 7-е изд., доп.] / Б. М. Генкин. – М.: Норма. – 2007. – 448 с.

28. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: [учеб. пособ.] / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М. – 2008. – 282 с.

29. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структуры, процессы [Текст] / Д. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Донелли; пер. с англ. ; 8-е изд-е. – М.: НИФРА-М. – 2000. – 662 с.

30. Глибинне інтерв'ю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/...%80%D0%B2%E2%80%99%D1%8E>

31. Глухов В. В. Математические методы и модели для менеджмента [Текст] / В. В. Глухов, М. Д. Медников, С. Б. Коробко; 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Изд-во «Лань», 2005. – 528 с.

32. Господарський кодекс України: закон із змінами і доповненнями [№ 3322-VI (3322-17) від 12.05.2011 р.] [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>

33. Госстат Украины оценил материальное благополучие украинцев [Текст] // Маркетинговые исследования в Украине. – 2012. – № 5 (54). – С. 12.

34. Гріфін Р. Основи менеджменту: [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура; наук.ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК. – 2001. – 624 с.

35. Губа Л. 10 шагов для успешного внедрения системы мотивации по КРІ [Електронний документ] / Л. Губа. – Режим доступу:

http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_po_KPI

36. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент [Текст] / Л. Гэлловэй. — СПб: Питер. — 2001. — 320 с.
37. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. — СПб.: Питер. — 2001. — 832 с.
38. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко; 2-ге вид-ня. — К.: Центр учбової літератури. — 2011. — 440 с.
39. Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей. [Электронный документ]. — Режим доступа: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2011%20Global%20HDR/Russian/HDR_2011_RU_Complete.pdf
40. Дорофиенко В. В. Операционный менеджмент [Текст] / В. В. Дорофиенко, В. П. Колосюк. — Донецк: ВИК. — 2003. — 178 с.
41. Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.-метод.посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. — Донецьк: ДонДУУ. — 2008. — 266 с.
42. Дрофа В. В. Управління персоналом науково-виробничих організацій [Текст] / В. В. Дрофа, В. С. Половинко. — М.: Информ-Знання; Омськ: Изд-во «Спадщина», Діалог-Сибір. — 2001. — 208 с.
43. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: [учебное пособие] / П. Ф. Друкер; Пер.с англ.М.: Издательский дом «Вильямс». — 2001. — 272 с.
44. Дышите глубже [Текст] // Компаньон. — 2010. - № 20. - С. 7.
45. Економіка підприємства: [підручник] / За ред. С. Ф. Покропивного; 2-ге вид. доп. та перероб. — К.: КНЕУ. — 2001. — 528 с.
46. Експертне опитування [Електронний ресурс] // Науково-дослідницький центр «Соціоплюс». — Режим доступу: <http://socioplus.com.ua/the-expert-survey/>

47. Жигалов В. Т. Проблемы теории и анализа эффективности торговли [Текст] / В. Т. Жигалов. – К.: Вища школа. – 1984. – 139 с.
48. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: [підручник] / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К.: Вища школа. – 1994. – 223 с.
49. Завадський Й. С. Менеджмент [Текст] / Й. С. Завадський – К.: УФІМБ, 1997. – Т. 1. – 543 с.
50. Зайцева О. А. Основы менеджмента: [учебное пособие] / О. А. Зайцева, А. А. Радуги, К. А. Радуги, Н. И. Рогачева. – М.: Издательство «Центр», 1997. – 425 с.
51. Зубаиров Н. Китай атакует [Текст] / Н. Зубаиров // Инвестгазета. – 2011. – № 41. – С. 18–22.
52. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело. – 1993. – 276 с.
53. Как оценить эффективность управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/A...767/category.html>
54. Калита П. Мотивація до вдосконалення як фактор розвитку цивілізації [Текст] / П. Калита // Власний бізнес. – 2011. – № 8 (56). – С. 20–25.
55. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
56. Карлоф Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлоф; пер. с англ.; науч. ред. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.
57. Карпенко Д. О финансовой пользе счастья [Текст] / Д. Карпенко // Компаньон. – 2010. – № 7. – С. 18.
58. Карьерная моногамия [Текст] // Инвестгазета. – 2010. – № 11. – С. 22.
59. Кодекс законів про працю України: закон із змінами і доповненнями [№ 3231-VI (3231-17) від 19.04.2011 р.] [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.

60. Компании, которые вдохновляют [Текст] // Компаньон. – 2012. – № 38. – С. 8–31.
61. Кондратова С. Ганна Власова: Пільги і привілеї змушують працівників цінувати своє місце роботи, але це абсолютно не означає, що вони краще працюватимуть [Текст] / С. Кондратова // Коментарі. – 2010. – № 20. – С. 9.
62. Контент-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>
63. Контрольний у голову [Текст] // Контракти. – 2012. – № 38–39. – С. 2.
64. Корпорація «Оболонь». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.obolon.ua/ukr/corporate-responsibility/staff/>
65. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: [навч. посібн.] / В.І. Крамаренко. – К. : ПУЛ. – 2003. – 272 с.
66. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: [курс лекцій]. [Електронний ресурс] / В. В. Красношарпа. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/0/>
67. Краткая историческая справка о развитии служб управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://arkadacentre.ru/dejatSUP.htm>
68. Кредисов А.И. История учений менеджмента [Текст] / А. И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р. – 2000. – 336 с.
69. Критерии эффективности работы продавцов и пути ее повышения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.excellent.com.ua/>
70. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: [учебн. для вузов] / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая література. – 1998. – 768 с.
71. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
72. Кузьмин О.Є. Основи менеджмента: [підручник] / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав. – 2003. – 414 с.

73. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: [навч. посібник] / Г. І. Купалова. – К.: Знання. – 2008. – 639 с.
74. Лавриненко И. Прокладываю курс в тумане [Текст] / И. Лавриненко // Компаньон. – 2009. – № 12. – С. 26.
75. Латфуллин Г. Р. Теория организации: [учебник для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб.: Питер. – 2003. – 400 с.
76. Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации: [учебное пособие] / Д. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература. – 1999. – 320 с.
77. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении: [учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп.] / Б. Г. Литвак. – М.: Дело. – 2004. – 400 с.
78. Лобанова О. Инвестиции в персонал: за и против [Электронный ресурс] / О. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/investicii-v-personal-za-i-protiv>
79. Лоркипанидзе О. Л. Оценка и планирование эффективности работы предприятия [Текст] / О. Л. Лоркипанидзе. – М.: Экономика. – 1986. – 175 с.
80. Лукичева Л.И. Управление организацией: [учебное пособие] / Л. И. Лукичева. – М.: Изд-во «Омега-Л». – 2004. – 360 с.
81. Луппова Н. І. Вплив макроекономічної ситуації в Україні на безпеку машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / Н. І. Луппова. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20100916/ek_lupпова.htm
82. Макаров А. От угля к машинам [Текст] / А. Макаров // Инвестгазета. – 2011. – № 39. – С. 54–55.
83. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание / Н. Малхотра; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2002. – 960 с.
84. Маркіна І. Менеджмент підприємства: [опор. консп. лекцій] / І. Маркіна, Р. І. Біловол, В. П. Сторожук. – Полтава: РВЦ ПУСКУ. – 2003. – 147 с.
85. Мартинович В. Занимательное занятие [Текст] / В. Мартинович // Бизнес. – 2009. – № 16. – С. 47-48.

86. Маслов В. І. Стратегічне управління персоналом в ХХІ столітті [Електронний ресурс] / В. І. Маслов // Москва, 2002. – Режим доступу: <http://co.zapitai.com.ua/text/8278/index-1.html>

87. Маслов Е. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. – 1999. – 312 с.

88. Массуд Ж. Надо работать над повышением производительности труда во всех отраслях [Текст] / Ж. Массуд // Бизнес. – 2009. – № 44. – С. 8–10.

89. Менеджмент для магистров: [учебное пособие] / Под ред. А. А. Епифанова, С. Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 762 с.

90. Менеджмент процессов [Текст] / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; пер. с нем. – М.: Эксмо. – 2007. – 384с.

91. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс. – 2007. – 672 с.

92. Метро. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.metro.ua/servlet/PB/menu/-1_140/index.html

93. Механизм управления предприятием: стратегический аспект [Текст] / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др. – Харьков: Изд-во ХГЭУ. – 2002. – 252 с.

94. Мирошниченко В. Демократия. Диктатура [Текст] / В. Миошниченко, Е. Щеглова // Инвестгазета. – 2011. – № 26. – С. 42–45.

95. Мирошниченко С. Пять подарков под елку [Текст] / С. Мирошниченко, А. Кибенок, К. Ткаченко // Власть денег. – 2011. – № 51–51. – С. 10–14.

96. МТС Україна – Мобільний оператор України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mts.com.ua/ukr/main.php>

97. Надежда на «электронные» мультикары [Текст] // Компаньон. – 2012. – № 45. – С. 10.

98. Науменко Н. Самиздат бизнес-класса [Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2010. – № 36. – С. 36–37.
99. Науменко Н. Что-то новенькое... [Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2010. – № 27. – С. 34–36.
100. Не деньгами едиными [Текст] // Компаньон. – 2010. – № 16–17. – С. 10.
101. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Учебное пособие для вузов] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен». – 2004. – 256 с.
102. Описание метода глубинного интервью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.quans.ru/research/methods/deep/>
103. Организация предпринимательской деятельности: [учеб. пособ. для экон. спец. вузов] / А. С. Пелих, А. А. Чумаков, М. М. Баранников и др.; Под общ. ред. А.С. Пелиха; 2-е изд., испр. и доп. – М.; Ростов н/Д: МарТ. – 2003. – 331 с.
104. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: [навч. посібник] / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К.: Кондор. – 2003. – 224 с.
105. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор. – 2005. – 860 с.
106. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Практикум: [навч. Посібник.] / Г. В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор. – 2005. – 581 с.
107. ОСП Корпорація ВАТРА [Електронний документ]. – Режим доступу: http://www.irp.te.ua/i...p?option=com_content&view=article&id=1093:-lr&catid=49:2009-10-04-10-45-45
108. Офіційна сторінка ДП «Красилівський агрегатний завод» [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.ua-region.com.ua/14307831>
109. Офіційна сторінка Sumitomo Electric Voednetze [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.se-bordnetze.de/>
110. Офіційна сторінка ВАТ Одеський машинобудівний завод «Червона

Гвардія» [Електронний документ]. – Режим доступу:
<http://smida.gov.ua/db/emitent/year/showform/4/223906>

111. Офіційна сторінка ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» [Електронний документ]. – Режим доступу:
http://www.orion.te.ua/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

112. Офіційна сторінка ТзОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» [Електронний документ]. – Режим доступу:
<http://www.alfa.te.ua/>

113. ПАТ «Мотор Сич». Годовой отчет за 2011 [Електронний документ]. – Режим доступу:
http://www.motorsich.com/userfiles/MS_Annual%202011_small+.pdf

114. ПАТ «Техінмаш». Річна інформація емітента цінних паперів за 2011 рік [Електронний документ]. – Режим доступу:
http://www.techinmash.ltd.ua/uvagy_akcioneriv.html

115. Пекар В. Людський капітал України 2025. Підсумки форсайту [Електронний документ] / В. Пекар, Є. Пестерніков. – 15. 11. 2012. – Режим доступу:
<http://hvylya.org/analytics/society/lyudskiy-kapital-ukrayini-2025-pidsumki-forsaytu.html>

116. Перковски С. В Украине большой дисбаланс между эффективностью труда и уровнем вознаграждения [Текст] / С. Перковски // Бизнес. – 2008. – № 49. – С. 16–17.

117. Положення про відділ кадрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dilo.kiev.ua/pdf/vk/pologennya-pro-voddil-kadriv.pdf>

118. Полонская Л. А. Управление персоналом: [конспект лекций] / Л. А. Полонская. – Донецк: ДИТБ. – 2001. – 173 с.

119. Пріоритети інвестиційної політики у контексті модернізації економіки України [Електронний документ]. – К.: НІСД, 2013. – 48 с. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/ynvestc_polityka-5b7ef.pdf

120. Про колективні договори і угоди: закон України [№ 274-VI (274-17) від 15.04.2008 р.]. [Електронний документ]. – Режим доступу:

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>

121. Про конкурентоспроможність українського машинобудування [Текст] // Коментарі. – 2012. – № 14. – С. 16.

122. Редьква О. З. Адаптація системи управління персоналом машинобудівних підприємств до змінних умов середовища [Текст] / О. З. Редьква // Сталий розвиток економіки. – Хмельницький: ХНУЕП, 2013. – № 1 (18). – С. 114–118.

123. Редьква О. З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. З. Редьква // Вісник Львівського національного університету «Львівська політехніка». – Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – № 727. – С. 136–143.

124. Редьква О. З. Аналіз впливу кризової ситуації на управління персоналом машинобудівних підприємств України [Текст] / О. З. Редьква // Економіка і управління: актуальні проблеми та тенденції розвитку: тези допов. X Міжн. наук.-практ. конф.(Львів, 18–19 травня 2012 р.). – Львів: Видавництво Львівського національного університету «Львівська політехніка», 2012. – С. 93–96.

125. Редьква О. З. Дослідження стану формування системи управління персоналом на національних машинобудівних підприємствах / О. Редьква [Текст] // Досягнення в економіці. Нові погляди, проблеми, інновації: тези доповідачів всеукр. наук.-практ. конф., (м. Дніпропетровськ, 3–4 серпня 2012 р.). – Дніпропетровськ: Наукова економічна організація «Перспектива», 2012. – С. 105 – 109.

126. Редьква О. З. Заходи вдосконалення системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. З. Редьква // Формування економічного профілю національної інфраструктури України: аналітичний та теоретико-методологічні аспекти: тези допов. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18-19 травня 2012 р.). – К.: Економічний науковий центр, 2012. – С. 140-141.

127. Редьква О. З. Інноваційні засади формування системи управління персоналом машинобудівного підприємства [Текст] / О. Редьква // Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка (Тернопіль, 21 березня 2012 р.). – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2012. – С. 84 – 85.

128. Редьква О. З. Інтеграція діяльності підрозділів при формуванні системи управління персоналом на підприємствах машинобудування / О. З. Редьква [Текст] // Економічний ріст в умовах державно-приватного партнерства: тези доповідей III Міжн. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 15-16 березня 2013 р.). – Дніпропетровськ: Видавництво ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2013. – С.183 –185.

129. Редьква О. З. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. Редьква // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький: ХНУЕП, 2012. – № 3 (Т.1) – С. 73–80.

130. Редьква О. З. Концептуальна модель інтегрованого підрозділу при формуванні системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. Редьква // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 7–8(2). – С. 64–70.

131. Редьква О. З. Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом на підприємствах машинобудування [Текст] / О. З. Редьква // Актуальні питання економічних наук: тези доповідей на Міжн. наук.-практ. конф. (Одеса, 8-9 червня 2012 р.). – Одеса: Центр економічних досліджень та розвитку, 2012. – С. 146–147.

132. Редьква О. З. Основні методи і напрямки системи управління персоналом [Текст] / О. З. Редьква // Проблеми розвитку підприємств: погляд молоді: тези доповідей IV Міжн. студ. наук. Конф. (Харків, 16 березня 2012 р.). – Харків: Вид-во Харківського національного автомобільно-дорожного університету, 2012. – С. 224–226.

133. Редьква О. З. Післякризова модель системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. З. Редьква, Озерчук Н.М. // Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації: тези доповідей VI Міжна. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 25-27 квітня 2012 р.). – Сімферополь: ПВНЗ «Кримський інститут бізнесу», Центр розвитку освіти, науки та інновації, 2012. – С. 152–155.

134. Редьква О. З. Становлення системи управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємствах машинобудування [Текст] / О. З. Редьква // Конкурентоспроможність економіки України: теорії, моделі, механізми: тези доповідей II Міжн. наук.-практ. конф. (Херсон, 25-26 січня 2013 р.). – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С.131–132.

135. Редьква О. З. Стратегічні цілі вдосконалення формування системи управління персоналом на підприємствах машинобудування [Текст] / О. З. Редьква // Соціально-економічні трансформації в умовах глобалізації: світовий та вітчизняний виміри: тези доповідей I Міжн. наук.-практ. конф. (Херсон, 1-2 березня 2013 р.), – Херсон: Видавництво ХДУ, 2012. – С. 115–117.

136. Редьква О. З. Сутність і значення системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. Редьква, О. Галушак // Сучасні підходи до управління підприємством: тези доповідей III Всеук. наук.-практ. конф. (Київ, 15 березня 2012 р.). – Київ, 2013 ст. 383–388.

137. Редьква О. З. Управління персоналом машинобудівних підприємств в умовах кризи [Текст] / О. Редьква, О. Галушак // Соціально-економічні проблеми і держава. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2011. – Вип. 2 (5). – С. 182–191.

138. Редьква О. З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. Редьква // Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо – та мікроекономічному рівнях: зб. наук. праць міжнародної наук.-практ. конф. (Одеса, 25-26 квітня 2013). – Одеса: Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №2 (49). – С. 278–296.

139. Редьква О. З. Чинники впливу на формування системи управління

персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. З. Редьква // Сучасний стан економічної науки: проблеми та перспективи розвитку: тези допов. VIII Міжнародної наук.-практ. конф. (Львів, 16-17 березня 2012 р.). – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – Частина друга. – С. 105–108.

140. Редьква О.З. Визначення основних цілей щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах машинобудування [Текст] / О. З. Редьква // *Moderní vymoženosti vědy – 2014, tezu dop. X mezinárodní vědecko – praktická konference (Praha 27 ledna 2014)*. – Praha: Publishing House “Education and Science” s.r.o 2014. – p. 32–35.

141. O. Redkva Integrated methodology for the assessment of the efficiency of a machine building enterprise subdivisions integration in the field of human resources management [Text] / O. Redkva, L. Kalushka // *The Science Advanced: Washington*. – 2014. – p. 56–61.

142. Редьква О. З. Main efficiency index of human resources management system at the machine building enterprises [Текст] / О. З. Редьква // Економічний дисбаланс країни: проблеми та шляхи вирішення: тези допов. XI Міжн. наук.-практ. конф. (Львів, 22-23 червня 2012 р.). – Львів: Львів: Видавництво Львівського національного університету «Львівська політехніка», 2012. – С. 98–99.

143. Редьква А. З. Проект реформирования системы управления персоналом машиностроительного предприятия на основе удержания ценных сотрудников [Текст] / А. Редьква, А. Матвишин // *Современный научный вестник: Белгород*. – 2014. – №5 (201). – 98–105.

144. Рейтинг [Текст] // *Власть денег*. – 2010. – № 12. – С. 7.

145. Риггс Д. Производственные системы: планирование, анализ, контроль [Текст] / Д. Риггс; под общ. ред. А. И. Анчишкина. – М.: Издательство «Прогресс», 1972. – 340 с.

146. Роббинс С. Менеджмент [Текст] / С. Роббинс, М. Коултер; (6-е изд-е, пер. с англ.). – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.

147. Роль ІКТ у конкурентоспроможності країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.chamber.ua/.../ICT-National-Competitiveness-June-2011-UKR...
148. Рядкявичукс Д. Цепи поставок [Текст] / Д. Рядкявичус // Бизнес. – 2010. - № 35. – С. 40-41.
149. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г. В. Савицкая; 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2009. – 536 с.
150. Сайченко Г. Сільський час [Текст] / Г. Сайченко, В. Руденко // Контракти. – 2011. – № 50. – С. 12–13.
151. Самые уважаемые работодатели Украины в 2010 году [Текст] // Компаньон. – 2011. – № 3–4. – С. 24–30.
152. Світові тенденції розвитку менеджменту персоналу [Електронний документ]. – Режим доступу: http://www.djerele.com/index.php?option=com_content&task=view&id=11396&Itemid=365
153. Семернікова І. О. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / І. О. Семернікова, Н. В. Кравченко. – Херсон: ОЛДІ – плюс, 2003. – 312 с.
154. Сенченко В. І. Економічна ефективність управління виробництвом [Електронний ресурс] / В. І. Сенченко. – Режим доступу: <http://leksika.com.ua/17090823/>
155. Сидорчук Н. Связка ключем [Текст] / Н. Сидорчук // Бизнес. – 2011. – № 33. – С. 48–49.
156. Система управления персоналом: основные элементы и принципы формирования [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://arkadacentre.ru/sistemUP.htm>
157. Системний підхід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua/kb/management/theory/environ/trends/systematic/>
158. Сідун В. А. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003 – 436 с.

159. Скоробогатова Н. Є. Україна на світовому ринку машинобудування [Електронний ресурс] / Н. Є. Скоробогатова // Економічні науки, Зовнішньоекономічна діяльність. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/2_105252.doc.htm
160. Смена приоритетов [Текст] // Компаньон. – 2011. – № 6 (729). – С. 28.
161. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент: [навч. посіб.] / О. С. Соснін, В. В. Казарцев; 2-ге вид. - Європейський ун-т.— К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2002. – 147 с.
162. Спецпроект. Понищать, искать, уступать [Текст] // Компаньон. – 2010. – №18–19. – С. 26–30.
163. Средняя температура радости [Текст] // Компаньон. – 2011. – № 7. – С. 12.
164. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент [Учеб. Пособие] / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М.: ИНФРА-М. – 187 с. – (Высшее образование)., 2009. – С. 28.
165. Сумець О. М. Оцінка конкурентноспроможності сучасного промислового підприємства [Навчальний посібник] / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 280 с.
166. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум: [навчальний посібник] / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 287 с.
167. Теория и практика управления персоналом: [учеб.-метод.пособ.] / Авт.-сост. Г. В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
168. Ткачова Н. П. Машинобудування України: сучасний стан та перспективи розвитку конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Н. П. Ткачова. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua/./statiya/Tkachova.pdf>
169. ТОВ «Шредер» [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://shreder.uaprom.net/>
170. Туленков Н. В. Социальная эффективность управления [Текст] / Н. В. Туленков // Персонал. – 1997. – №7. – С.5.

171. Ушакова Н. М. Фінанси підприємства: опорний конспект лекцій [Текст] / Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко – К.: КДТЕУ, 1998.
172. Фигунов Э. Б. Статистическое измерение интенсификации производства [Текст] / Э. Б. Фигунов // Вестник статистики, 1983, № 10, с. 10 – 18.
173. Филиппов А. В. Работа с кадрами: Психологические аспекты [Текст] / А. В. Филиппов. – М.: Экономика, 1990. – 221 с.
174. Хейне П. Экономический образ мышления [Текст] / П. Хейне; пер. с англ. – М.: Издво «Каталаксия», 1997. – 704 с.
175. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: [підручник] / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
176. Христич А. Фактор «У» [Текст] / А. Христич // Компаньон. – 2012. – № 13. – С. 12–14.
177. Цивільний кодекс України: закон із змінами і доповненнями [№ 3436-VI (3436-17) від 31.05.2011 р.] [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>
178. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Р. Б. Чейз, Н. Д. Эквилайн, Р. Ф. Якобс; пер. англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
179. Чернявская И. Промышленный отпуск [Текст] / И. Чернявская // Инвестгагета. – 2009. – № 32. – С. 19.
180. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях [Экспресс-курс] / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 532 с.
181. Шекшня С. В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра [Текст] / С. В. Шекшня // Управление персоналом 1998, № 6, с. 18–24.
182. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до систематизації методів управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. М. Шимановська-Діанич. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48466.doc.htm

183. Юрик Н.Є. Антикризисний менеджмент : Підручник / Юрик Н.Є., Кирич Н.Б. – Тернопіль: ТНТУ, 2012 – 159 с.
184. Эмерсон Г. Дванадцать принципов продуктивности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992.
185. Энциклопедия менеджмента. Весь П. Друкер в одной книге: лучшие работы за 60 лет [Текст]. – М. : Вильямс, 2006. – 432 с.
186. Якісні дослідження [Електронний ресурс] // Центр соціальних та маркетингових досліджень «Socis». – Режим доступу: <http://www.socis.kiev.ua/ua/jakisni-doslidzhennja.html>
187. HR-тенденции 2012 [Текст] // Компаньон. – 2012. – № 16. – С. 10–16.
188. Human Development Report 2009. Overcoming barriers: Human mobility and development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_EN_Complete.pdf
189. Mathis R. L. Personnel [Text] / R. L. Mathis, J. H. Jackson // Human Resource Management. – West Publishing Company. – 1991. – 355 p.
190. The Global Information Technology Report 2012. Living in a Hyperconnected World [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf
191. The Networked Readiness Index 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/GITR/2012/...ankings_2012.pdf
192. UNDP Releases 2010 Human development Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hdr.undp.org/en/media/PR3-HDR10-HD1-E-rev4.pdf>

ДОДАТКИ

Основні законодавчі акти, що регулюють управління персоналом
в Україні

Закони та нормативні акти	Трактування регулювання управлінської діяльності
Господарський кодекс України	Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог цього Кодексу, законодавства про окремі види підприємств, закону про трудові колективи.
Цивільний кодекс України	Кожна особа має право на захист свого цивільного права у разі його порушення, невизнання або оспорювання. Кожна особа має право на захист свого інтересу, який не суперечить загальним засадам цивільного законодавства.
Закон «Про систему оплати праці»	Організація оплати праці здійснюється на підставі: законодавчих та інших нормативних актів; генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів; трудових договорів.
Кодекс законів «Про працю»	Цей закон регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.
Закон України «Про колективні договори і угоди»	Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Примітка: сформувала автор з використанням [32; 59; 121; 177].

Принципи управління персоналом на підприємстві

Принцип	Зміст принципу
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Економічність	Припускає найбільше ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виготовленої продукції, підвищення ефективності виробництва. Якщо після заходів з удосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, їх необхідно перекривати ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом провідним закордонним і національним аналогам
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом варто враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки з партнерами, споживачами, стан об'єкта управління тощо)
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення між запланованими і фактичними результатами діяльності підприємства
Оптимальність	Різноманітне опрацювання пропозиції з формування системи управління персоналом і вибір найраціональнішого варіанта для конкретних умов виробництва
Простота	Зрозумілість системи управління персоналом як для керівників, так і робітників, що дає змогу їх краще функціонувати. Безумовно, це унеможливорює спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву
Науковість	Розроблення заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічність	У системі управління персоналом необхідно забезпечувати ієрархічну взаємодію між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономність	У системі управління персоналом потрібно забезпечувати раціональну автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженість	Вертикальна взаємодія між ієрархічними ланкам та горизонтальна взаємодія між автономними ланками системи управління персоналом мають бути в цілому узгоджені з основними цілями організації і синхронізації за часом
Багатоаспектність	Управляти персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі можна за різноманітними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим та іншими

Продовження Додатку Б

Принцип	Зміст принципу
Стійкість	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», що при відхиленні від заданої мети підприємства організовують того або іншого робітника чи підрозділу невиконання ситуацію і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність усіх підрозділів та керівників необхідно будувати на єдиних засадах (етапах, фазах, функціях) для різноманітних за економічним змістом процесів управління персоналом
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, виробітку, прийняття і реалізації рішень людиною
Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом	
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль робітників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на виконанні основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формують окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Рівнобіжність	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує їх оперативність
Адаптивність	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до зміни цілей об'єкта управління та умов його роботи
Гнучкість	Забезпечує високий ступінь життєздатності підприємства у постійно змінних ринкових умовах
Спадкоємність	Припускає загальну методичну основу робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і щодо різних спеціалістів, стандартне оформлення цих робіт
Безперервність	Відсутність перерв у роботі робітників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу затримання документів, простоїв технічних засобів управління тощо
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт за рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоточність	Упорядкованість та цілеспрямованість інформації необхідної для прийняття визначеного рішення.

Примітка: сформувала автор з використанням [71, с. 17; 156].

Визначення ефективності управління на основі факторного аналізу

1. Коефіцієнт ефективності управління ($K_{E\Phi}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань) [105, с. 710]:

$$K_{E\Phi} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (\text{Д. В 1})$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток); Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

2. Економічний ефект [47, с. 121]:

$$E_e = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \times B_y, \quad (\text{Д. В 2})$$

де E_i – економія i -го виду робіт; E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15); n – число виконуваних робіт, що дали економію.

3. Економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці ($E_{n\Pi n}$) [36, с. 211]:

$$E_{n\Pi n} = \frac{\Pi_{\Pi}}{B_y}, \quad (\text{Д. В 3})$$

де Π_{Π} – продуктивність праці підприємства.

4. Річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості ($E_{yзв}$) [36, с. 212]:

$$E_{yзв} = \frac{E_{yзв}^p}{B_y}, \quad (\text{Д. В 4})$$

де $E_{yзв}^p$ – річна економія умовно-перемінних витрат.

5. Річна економія умовно-перемінних витрат де $E_{yзв}^p$ [40, с. 84]:

$$E_{yзв}^p = E_m + E_{ne} + E_{zn} + E_{зб} + E_{не} + E_{no} + E_{об}, \quad (\text{Д. В 5})$$

де E_m – економія від зниження матеріальних витрат; E_{ne} – економія палива та енергії; E_{zn} – економія заробітної плати виробничих робітників; $E_{зб}$ – економія від зменшення витрат від браку; $E_{не}$ – економія від зменшення невиробничих витрат; E_{no} – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва; $E_{об}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

6. Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку [40, с. 85]:

$$E_{yn} = \frac{E_{np}}{B_y}, \quad (\text{Д. В 6})$$

де E_{yn} – економічна ефективність управлінського персоналу; E_{np} – річна економія за рахунок приросту прибутку; B_y – сумарні річні витрати на управління.

Продовження Додатку В

7. Річна економія за рахунок приросту прибутку визначається за формулою [105, с. 716]:

$$E_{np} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (\text{Д. В 7})$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні; C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні; Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

8. Формула економічного ефекту від зниження трудомісткості має такий вигляд [105, с. 717]:

$$E_{mp}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S, \quad (\text{Д. В 8})$$

де T_1, T_2 – трудомісткість і-ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-днів; S – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу; n – число процедур (операцій).

9. Економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників розраховується наступним чином [105, с. 719]:

$$E_{en} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \cdot \mathcal{U} \right] S', \quad (\text{Д. В 9})$$

де E_{en} – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників; Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого, відповідно, до і після раціоналізації, год.; \mathcal{U} – чисельність працюючих до раціоналізації, осіб; S' – середня річна заробітна плата одного працівника.

10. Економія за рахунок скорочення витрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу [79, с. 91]:

$$E_{вч} = (B_{сн} \times \mathcal{U}_в \times \Phi_{рч}) S_{лг} \quad (\text{Д. В 10})$$

де $E_{вч}$ – економія за рахунок скорочення витрат робочого часу; $B_{сн}$ – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, год.; $\mathcal{U}_в$ – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, осіб.; $\Phi_{рч}$ – річний фонд робочого часу одного працівника управління, днів; $S_{лг}$ – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

11. Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою [79, с. 92]:

$$E_{нк} = \sum_{i=1}^n P_{\pm i} \left(1 - \frac{K_{ч2}}{K_{ч1}} \right), \quad (\text{Д. В 11})$$

де $E_{нк}$ – економія за рахунок зменшення плинності кадрів; $K_{ч1}, K_{ч2}$ – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %; $\sum_{i=1}^n P_{\pm i}$ – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів.

Середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів можна визначити на основі сумування витрат за наступними статтями:

- недоотриманий обсяг виробництва під час заміни працівника;
- оплата понаднормової роботи інших працівників, які змушені виконувати роботу у період заміни працівника;
- вартість браку і відходів у період освоєння новим працівником технології роботи;
- вартість пошуку, підбору і медичного огляду нових працівників;
- витрати на навчання нових працівників.

12. Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції [79, с. 92]:

$$E_{yn} = \frac{O_{mn}}{Ч_y}, \quad (\text{Д. В } 12)$$

де E_{yn} – ефективність управлінської праці; O_{mn} – річний обсяг товарної (валової) продукції; $Ч_y$ – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб.

13. Ефективності витрат на управління розраховується [154, с. 315]:

$$E_{By} = \frac{O_{mn}}{B_y}, \quad (\text{Д. В } 13)$$

де E_{By} – ефективність витрат на управління; B_y – сумарні річні витрати на управління.

14. Загальні річні витрати на управління виробництвом [154, с. 316]:

$$B_y = B_n + E_n Ч_y B_{од}, \quad (\text{Д. В } 14)$$

де B_y – приведені сумарні витрати на управління; B_n – річні поточні витрати; E_n – нормативний коефіцієнт ефективності; $B_{од}$ – одноразові витрати.

15. Річні поточні витрати визначаються за формулою [154, с. 317]:

$$B_n = B_m + B_{zn}(1 + \alpha), \quad (\text{Д. В } 15)$$

де B_n – річні поточні витрати; B_m – витрати на матеріали для потреб управління; B_{zn} – витрати на заробітну плату управлінського персоналу; α – коефіцієнт накладних й інших витрат.

Накладні витрати складаються з витрат на відрядження, утримання транспорту, впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, охорону праці тощо.

16. Одноразові витрати ($B_{од}$) визначаються за формулою [161, с. 105]:

$$B_{од} = B_{тех} + B_{НДР}, \quad (\text{Д. В } 16)$$

де $B_{тех}$ – сумарні витрати на техніку, що купується для управління; $B_{НДР}$ – витрати на проведення науково-дослідних робіт, організаційного проектування, розробку заходів щодо удосконалення роботи управління.

17. Економія заробітної плати E_{zn} обраховується за наступною формулою [161, с. 106]:

$$E_{zn} = Ч_{скор} \times 3П_{cp} \times (1 + \frac{П_c}{100}), \quad (\text{Д. В } 17)$$

де $Ч_{скор}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються; $3П_{cp}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління; $П_c$ – відсоток відрахування на соціальне страхування.

18. При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія обраховується за формулою [161, с. 107]:

$$E_{y\partial} = (a_1 - a_2) + (\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2})B_2 - (E_n \times K_{\partialкв}), \quad (\text{Д. В } 18)$$

де a_1 і a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу; Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається; B_1 і B_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів; $K_{\partialкв}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

19. Економічний ефект $E_{vп}$ від впровадження заходів із вдосконалення системи управління персоналом підприємства може бути розрахований за формулою [101, с. 207]:

$$E_{vп} = \sum_{t_n}^{t_k} P_t \alpha_t - \sum_{t_n}^{t_k} K_t \alpha_t, \quad (\text{Д. В } 19)$$

де t_n – початок року розрахункового періоду, t_k – кінець року розрахункового періоду, K_t – вартісна оцінка одночасних витрат у t -му році; P_t – економія поточних витрат заходів, що здійснюються в t -му році; α_t – коефіцієнт приведення різночасових витрат і результатів до розрахункового року.

Примітка: складено автором на основі [36; 40; 47; 79; 105; 101; 154; 161; 174].

Зведені показники оцінки ефективності робіт у сфері управління
персоналом (УП) за основними напрямками

Напрямок робіт з УП	Показники ефективності робіт
1	2
Добір персоналу	<p>Витрати часу на добір кандидата (час з моменту виникнення вакансії і до моменту її закриття), днів; Середній і максимальний час заповнення вакансії, днів; Середній час від відкриття вакансії до отримання резюме від кандидатів, днів; Коефіцієнт заповнення однієї / ключової вакансії як співвідношення загального терміну часу на заповнення вакансії до кількості заповнених вакансій, днів; Вакантний період за категоріями персоналу, днів; Співвідношення бюджету на наймання нових працівників до річного обсягу виручки підприємства, %; Відношення обсягу витрат (реклама, комісійні для агенції з наймання тощо), необхідних для привернення кандидата до кількості вакансій, грн./особа; Обсяг витрат на пошук і добір персоналу (оплата праці рекрутерів, комісійні працівникам, витрати на співбесіди, відрядні, витрати на переселення працівників), грн.; Відношення кількості вакансій, заповнених з внутрішніх ресурсів підприємства, до загальної кількості вакансій, %; Середня вартість закриття вакансії за підрозділом та підприємством у цілому, грн.; Середня вартість зовнішнього найму одного працівника, грн.; Коефіцієнт добору як співвідношення найнятих кандидатів і загальної їх кількості; Бюджет на добір персоналу, грн.; Сукупні витрати на наймання одного працівника, грн.; Відсоток помилок у процесі наймання, од.; Відсоток дотримання термінів закриття вакансій за категоріями персоналу, %; Відсоток недостатньо кваліфікованих кандидатів на посади, спрямованих до менеджерів на співбесіду, %; Відсоток працівників з компетентністю, що не відповідає встановленому на підприємстві рівневі, %; Фінансові втрати від недоброякісного наймання, грн.; Рівень задоволення безпосереднього керівника працівником*, балів; Відсоток плинності нових працівників упродовж відповідного періоду, %; Відношення обсягу прибутку, отриманого за рахунок нових працівників, до загального обсягу прибутку у відповідному періоді, грн.; Динаміка бюджету на добір персоналу, грн.; Середня кількість кандидатів на одну посаду, осіб; Відсоток найпродуктивніших нових працівників у загальній кількості нових працівників за відповідний період, %; Відсоток прийняття пропозицій про роботу на підприємстві у загальній кількості пропозицій, %</p>
Адаптація персоналу	<p>Співвідношення кількості адаптаційних заходів до загальної кількості заходів сфери управління персоналом, %; Відсоток нових працівників, які не витримали випробувального терміну, %; Відсоток нових працівників, які успішно подолали випробувальний термін, %; Відсоток нових працівників, які звільнились впродовж перших шести місяців роботи, %; Відсоток працівників, які працюють на підприємстві понад 1 рік (3 і 5 років), %;</p>

Продовження Додатку Г

1	2
	Час, необхідний новому працівникові для досягнення середнього рівня продуктивності роботи, місяців
Оцінка персоналу	<p>Бюджет витрат на оцінку персоналу, грн.;</p> <p>Частка витрат на навчання у річному обсязі виручки, %;</p> <p>Частка витрат на навчання персоналу у фонді оплати праці;</p> <p>Частка витрат на навчання в структурі витрат на персонал;</p> <p>Частка перевищення / зниження норм виробітку за основними бізнес-процесами і за категоріями персоналу, %;</p> <p>Ефективність тестування як співвідношення працівників, які отримали високі оцінки за результатами тестування порівняно із загальною кількістю працівників, що проходили тестування, %</p>
Атестація персоналу	<p>Кількість працівників атестованих, на вищій посаді (категорії), осіб;</p> <p>Ефективність атестації працівників як співвідношення працівників, що досягли оптимального рівня за результатами атестації (як правило, більше 40 балів за 100-бальною шкалою) порівняно із загальною кількістю працівників, котрі проходили атестацію, %</p>
Навчання та розвиток персоналу	<p>Бюджет на навчання і розвиток одного працівника, грн.;</p> <p>Частка бюджету витрат на навчання і розвиток у загальному бюджеті витрат на управління персоналом, %;</p> <p>Середньорічна кількість днів, виділених на навчання одного працівника, днів;</p> <p>Відсоток працівників, які пройшли навчання у поточному періоді, у загальній кількості працівників, %;</p> <p>Кількість навчальних / розвиваючих заходів у програмі управління персоналом, од.;</p> <p>Вартість навчальних матеріалів та документів (програм, навчальних посібників, ділових ігор, електронних версій тестування), грн.;</p> <p>Середня та повна вартість навчання одного працівника, грн.;</p> <p>Рівень відповідності підготовленості персоналу внутрішнім вимогам, балів;</p> <p>Рівень професійної підготовки працівників (кількість працівників навчених, у поточному періоді, проти відповідного показника минулого року), осіб;</p> <p>Відсоток поліпшення якісного складу персоналу (за віком, базовою освітою, стажем професійної діяльності) стосовно контингенту, працівників, прийнятих у минулому році, %;</p> <p>Відсоток зростання працівників (підвищення на посаді, преміювання, винагороди прийнятим у поточному році) відносно а) загальної кількості працівників; б) прийнятих у поточному році; в) рядових працівників та керівників;</p> <p>Динаміка витрат на зовнішнє навчання персоналу за відповідний період, грн.;</p> <p>Середня вартість години навчання, грн.;</p> <p>Кількість помилок працівників у процесі виробничої діяльності до і після проведення відповідного виду навчання, од.;</p> <p>Рівень задоволення працівників навчальними заходами, зокрема рівень викладання, рівень методичного забезпечення, рівень досягнення цілей з погляду учасників (у балах)*;</p> <p>Відсоток працівників, які пройшли навчання і чиї менеджери підтвердили підвищення їх професійності / продуктивності, %*;</p> <p>Частка працівників з вищою освітою у загальній кількості персоналу, %;</p> <p>Кількість працівників, які мають індивідуальні плани розвитку кар'єри, осіб;</p> <p>Відсоток працівників, що «просунулися» до здійснення кар'єри, осіб;</p> <p>Середній час для кар'єрного просування на наступний рівень, місяців</p>
Мотивація персоналу	<p>Співвідношення річного обсягу матеріальної винагороди працівників та річного обсягу виручки, %;</p> <p>Частка сукупних витрат на персонал у загальній структурі собівартості продукції (наданих послуг, виконаних робіт), %;</p>

Продовження Додатку Г

1	2
	Частка мотиваційної складової у компенсаційному пакеті працівників за категоріями та підрозділами, %; Середній розмір винагород на одного працівника як відношення загальнорічного обсягу винагород до загальної кількості працівників, грн. /особа; Співвідношення пільг та винагород як співвідношення загальнорічного обсягу витрат на пільги до загальнорічного обсягу винагород, %; Співвідношення найвищого рівня оплати праці й найнижчого, %; Співвідношення середнього рівня оплати праці менеджерів та середнього рівня оплати праці рядового працівника підприємства, %; Співвідношення обсягу винагород максимально продуктивних працівників до обсягу винагород решти працівників, %; Кількість посад, що відповідають середньоринковим за рівнем компенсації, од.*; Виконання бюджету соціальної програми, %
Формування кадрового резерву	Стан і структура кадрового резерву; Середня тривалість перебування працівників у кадровому резерві, місяців; Співвідношення кількості працівників, уведених до кадрового резерву, порівняно із загальною кількістю працівників, %; Співвідношення кількості призначень з кадрового резерву на вищі посади порівняно із загальною кількістю кандидатів на підвищення, %
Оцінка зовнішньої та внутрішньої репутації підприємства	Частка звернень кандидатів з підприємств конкурентів у загальній кількості кандидатів за відповідний період, %; Індекс задоволення працівників корпоративною системою організації праці та соціальних відносин*; Частка витрат на підвищення рівня задоволення працівників (додаткове матеріальне стимулювання і соціальні програми) в структурі витрат на персонал, %;

* Визначається на основі відповідного дослідження

Примітка: сформувала автор

Загальна характеристика машинобудівних підприємств України, взятих
до дослідження

№ з / п	Назва підприємства	Місце розташування	Форма організації бізнесу	Структурні виробничі одиниці	Спеціалізація підприємства
1	2	3	4	5	6
1	ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон»	м. Тернопіль, Тернопільська область	Корпорація	Філії: «Озон» (сmt. Великий Глибочок, Тернопільського району), «Тонар» (м. Зборів, Тернопільської області)	Виробництво засобів та УКХ-радіозв'язку в діапазонах 146-174 та 30-75,999 МГц. Суміжна спеціалізація – виробництво складної побутової радіоапаратури, товарів народного вжитку та комплектуючих до них.
2	ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	Тернопільський район, с. Байківці	Частина концерну «Фольксваген»	-	Виробництво вузлів та деталей для електроустаткування двигунів і транспортних засобів
3	ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»	м. Тернопіль, Тернопільська область	Корпорація	«Ватра-Техноформ», «Ватра-Технопрес», «Ватра-Технопласт», «Ватра-Апарат», «Ватра-Світлоприлад», «Ватра-Техносвітло», «Ватра-Техноорем»	Виробництво енергоекономної світлотехніки (світильників і прожекторів) для: промислових об'єктів (в тому числі вибухонебезпечних, спортивних об'єктів; зовнішнього освітлення (в тому числі прожектори) для адміністративно-цивільних приміщень, локального освітлення верстатів тощо, транспорту; пускорегулюючої апаратури для ламп; ексклюзивних світильників
4	ПАТ «Техінмаш»	м. Тернопіль, Тернопільська область	Унітарне підприємство ³	-	Виробництво зварних конструкцій, станин агрегатних верстатів, рам та роликів транспортних конвеєрів, ланцюгових елеваторів, корпусних деталей вентиляторів, промислових бетоннозмішувачів, клапанів зворотних, насадок вогневих, реставрація деталей до сільськогосподарських машин, покриття металоконструкцій та деталей

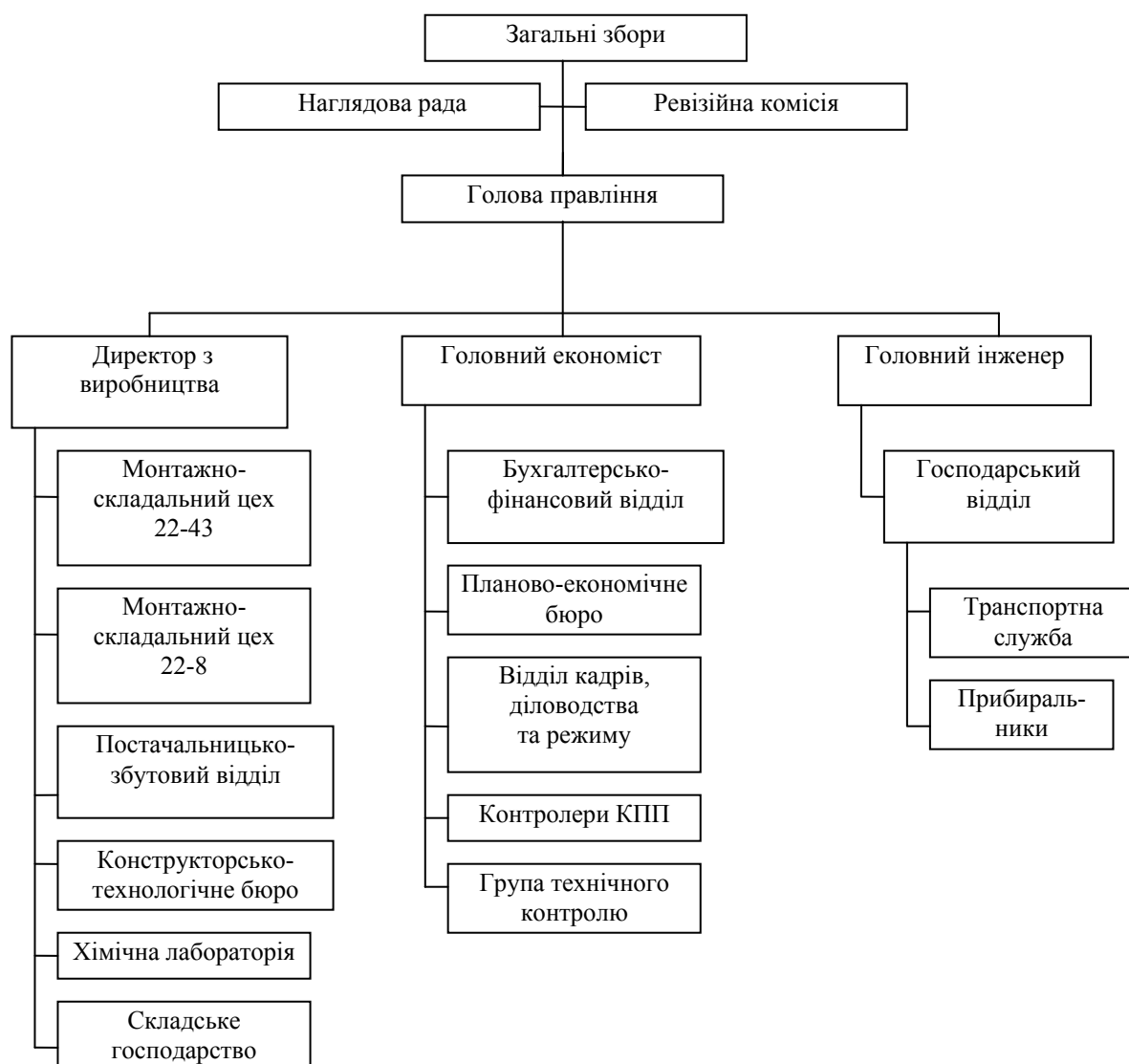
³ Унітарне підприємство - згідно з ч. 4 ст. 63 ГК України унітарним є підприємство, що створює один засновник, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, якого він призначає, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового наймання, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.

Продовження Додатку Д

1	2	3	4	5	6
5	ТзОВ «Завод газового обладнання «Альфа- Газпромком плект»	м. Терно- піль, Тернопі- льська область	Унітарне підприєм- ство	–	Виробництво газорегулюючих пунктів контейнерного типу; шафових газорегулюючих установок; будинкових газорегулюючих установок; вузлів обліку витрат газу; фільтрів газових; клапанів запобіжних; регуляторів тиску газу; кранів фланцевих; каталізаторів- перетворювачів палива для автомобілів на бензиновому і дизельному паливі; установок котельних транспортабельних модульних газових; установок котельних транспортабельних модульних на біопаливі
6	ДП «Красилівсь- кий агрегатний завод»	м. Кра- силів, Хмель- ницька область	Унітарне підприєм- ство	–	Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення; печей й пічних пальників; машин та устаткування для виготовлення текстильних, швейних, хутряних та шкіряних виробів; контрольно- вимірвальних приладів; літальних апаратів, космічних
7	ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»	м. Одеса, Одеська область	Унітарне підприєм- ство	Дочірнє підприємство «Гвардієць»	Виробництво гірничошахтного обладнання (лебідки шахтні допоміжні), домкратів тепловозних; редукторів та приводів пересування баштових кранів; номенклатури запасних частин до залізничних вантажних вагонів; литва з чавуну, сталі та кольорових металів
8	ПАТ «Мотор Січ»	м. Запо- ріжжя	Корпо- рація	Запорізький машинобудівний завод ім. В. І. Омельченко, Волочиський машинобудівний завод, Сніжнянський машинобудівний завод, Лубенський верстатобудівний завод (м. Лубни Полтавська обл.), Первомайський агрегатний завод (м. Первомайськ, Луганської обл.), Київський агрегатний завод (м. Київ), Калібрувальний центр (м. Запоріжжя)	Розроблення і виробництво газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, промислових установок наземного застосування (газотурбінні електростанції, газоперекачувальні агрегати, теплоенергокомплекси)

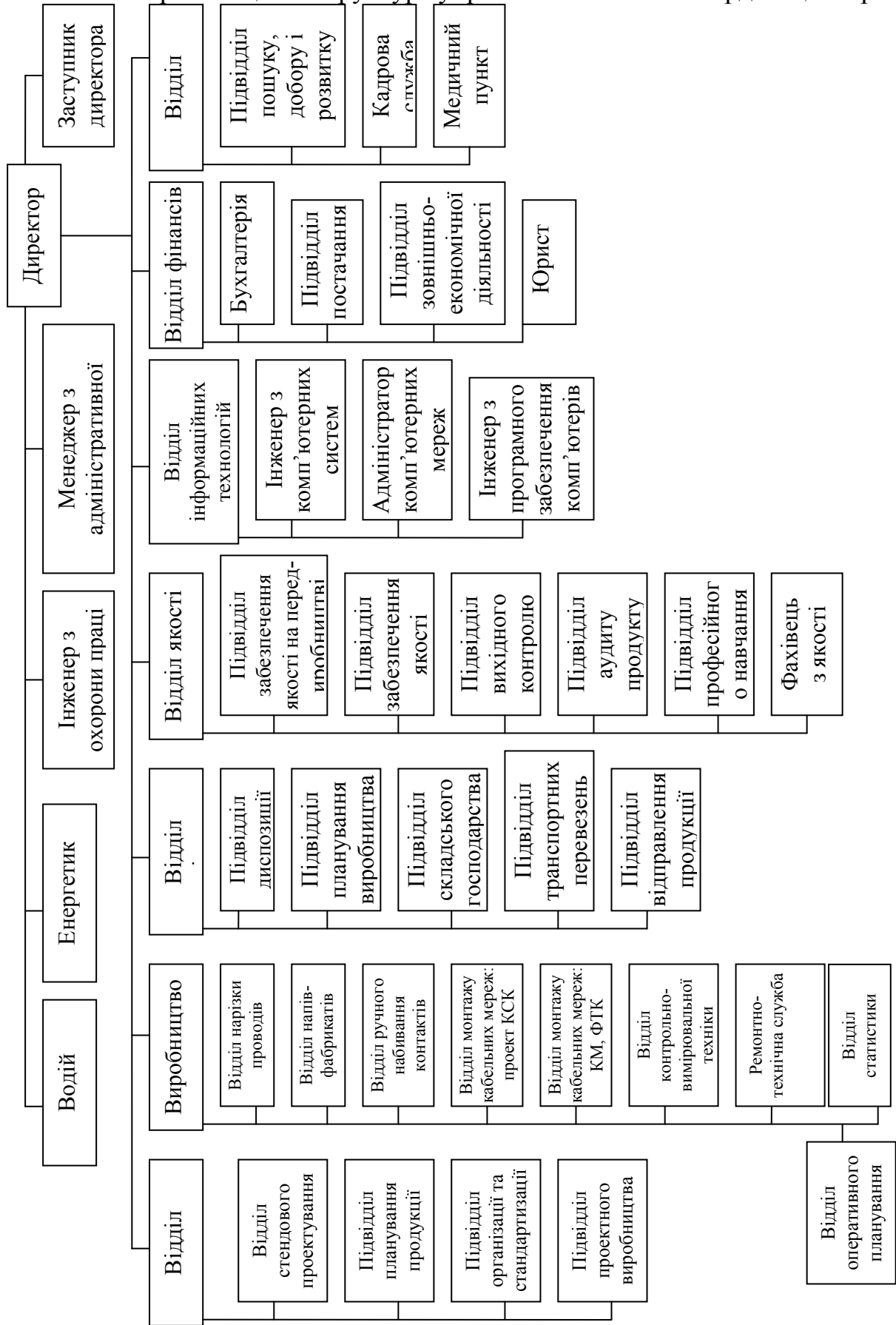
Примітка: сформувала автор на основі [106; 107; 108; 109; 110; 111; 112; 113; 170].

Організаційна структура управління ПАТ «Техінмаш»



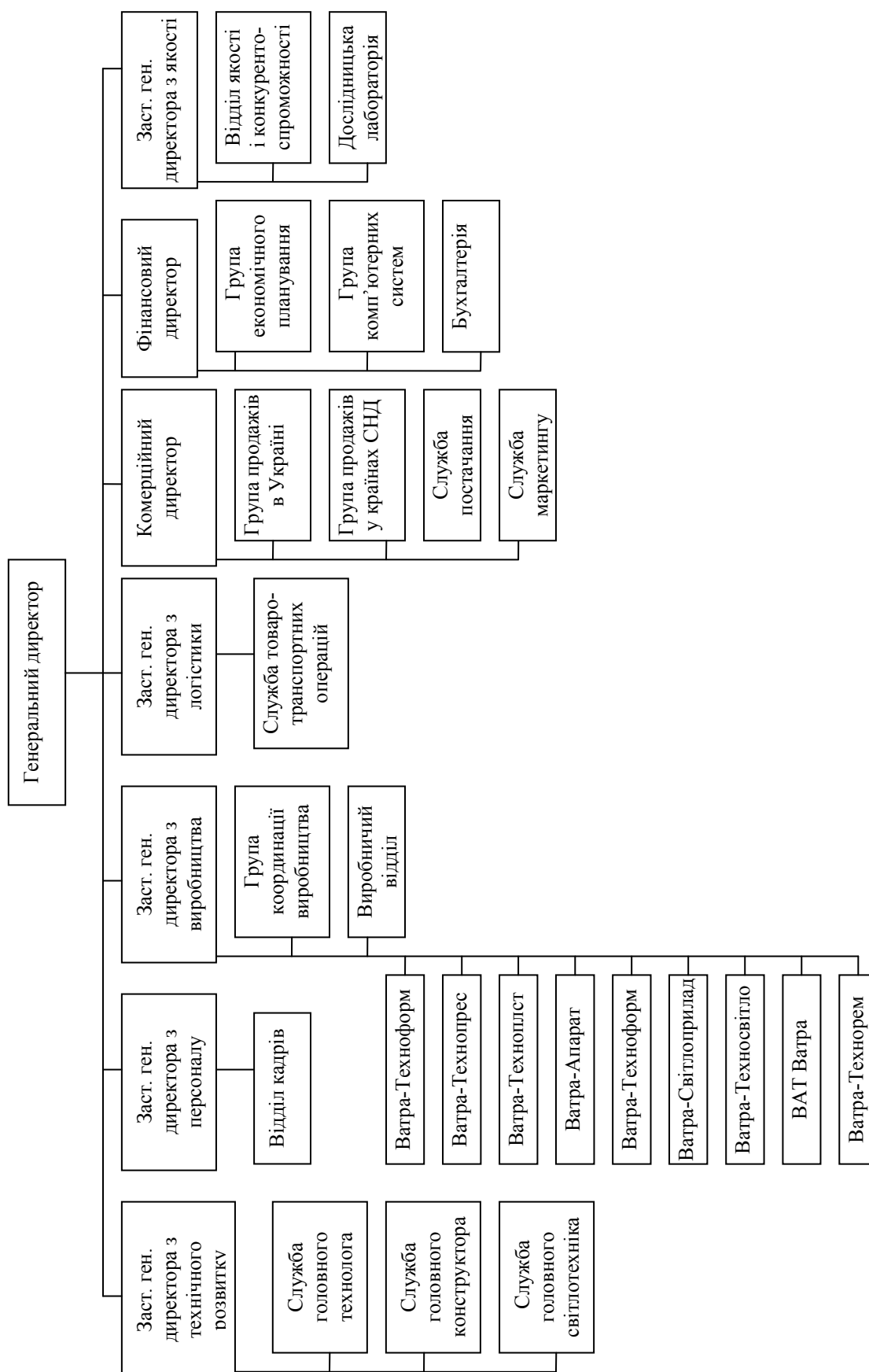
Примітка: внутрішні дані підприємства

Організаційна структура управління ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»



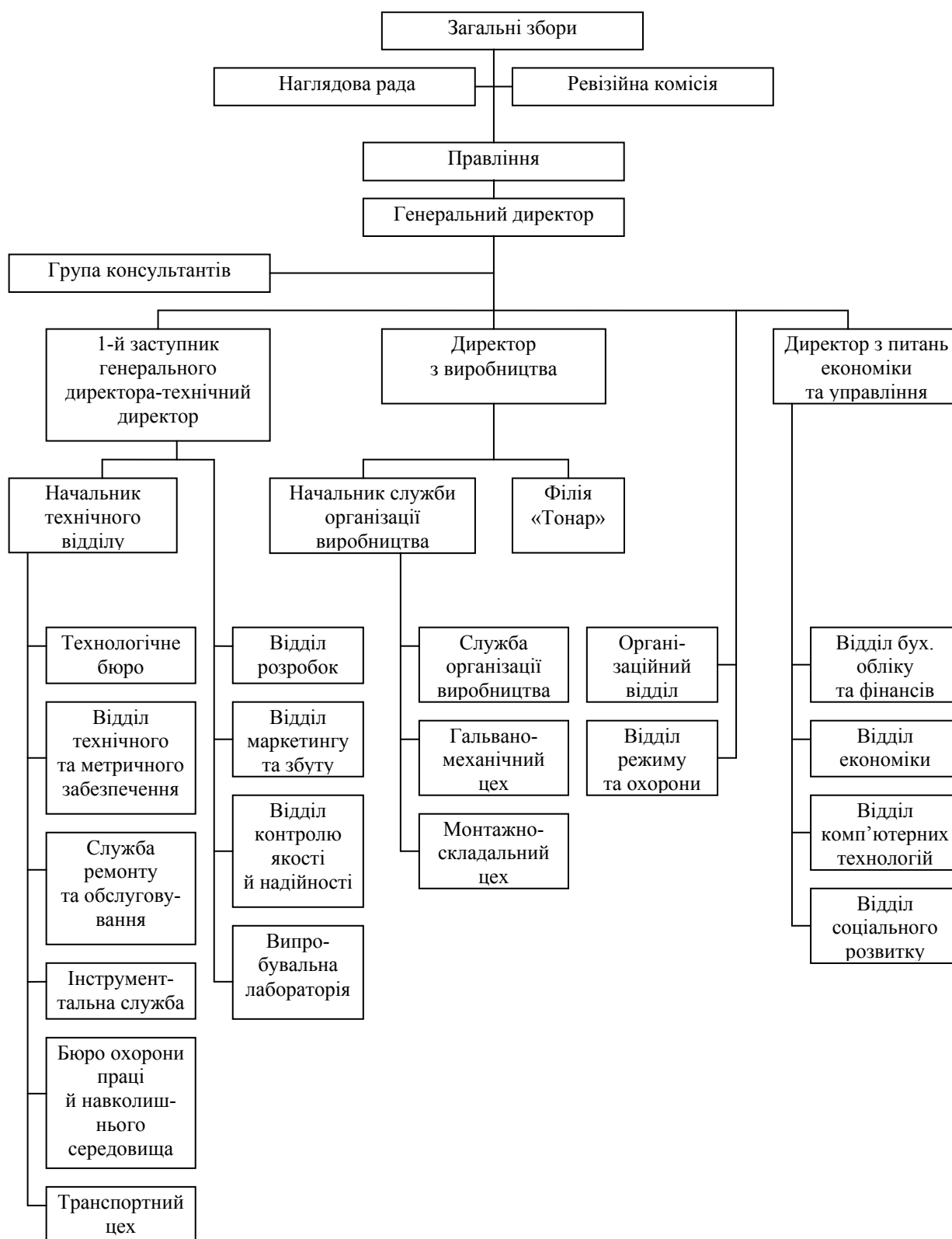
Примітка: внутрішні дані підприємства

Організаційна структура управління ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»



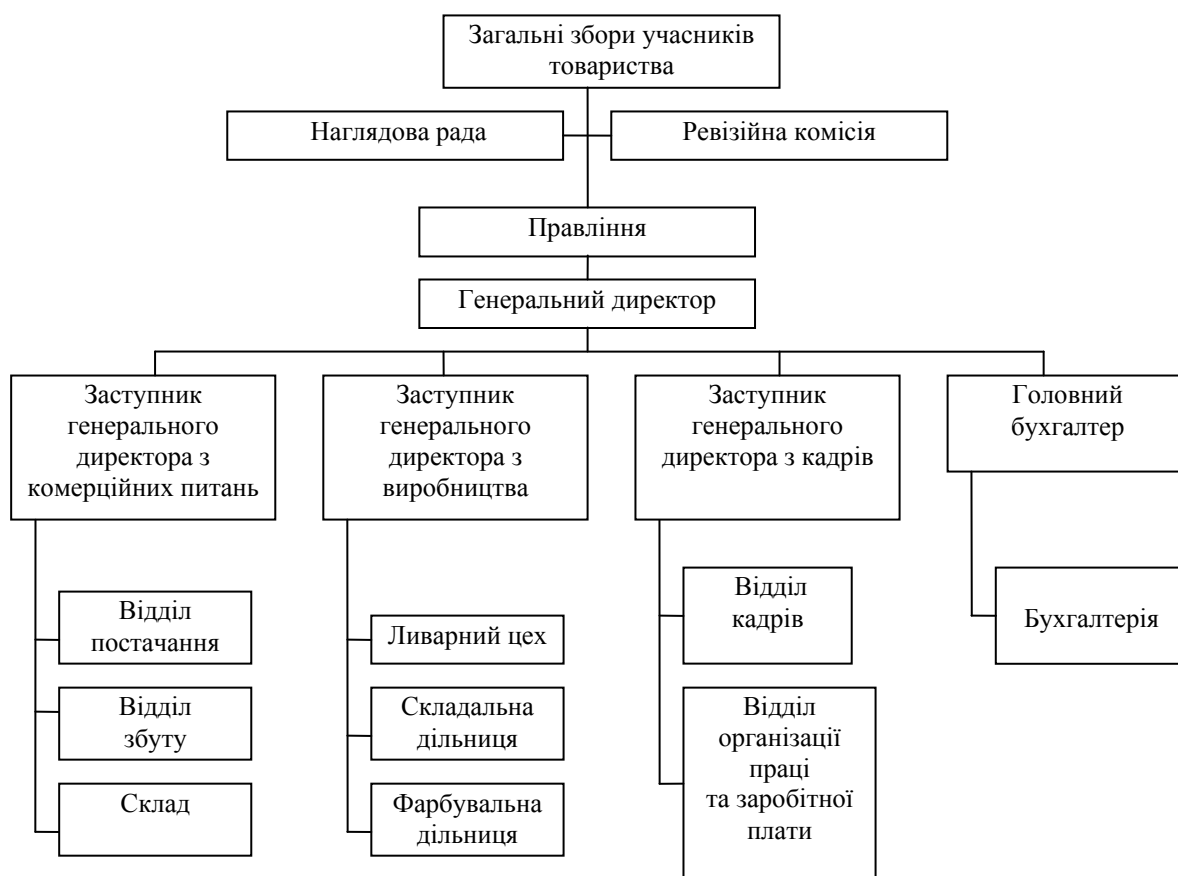
Примітка: внутрішні дані підприємства

Організаційна структура управління
ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон»



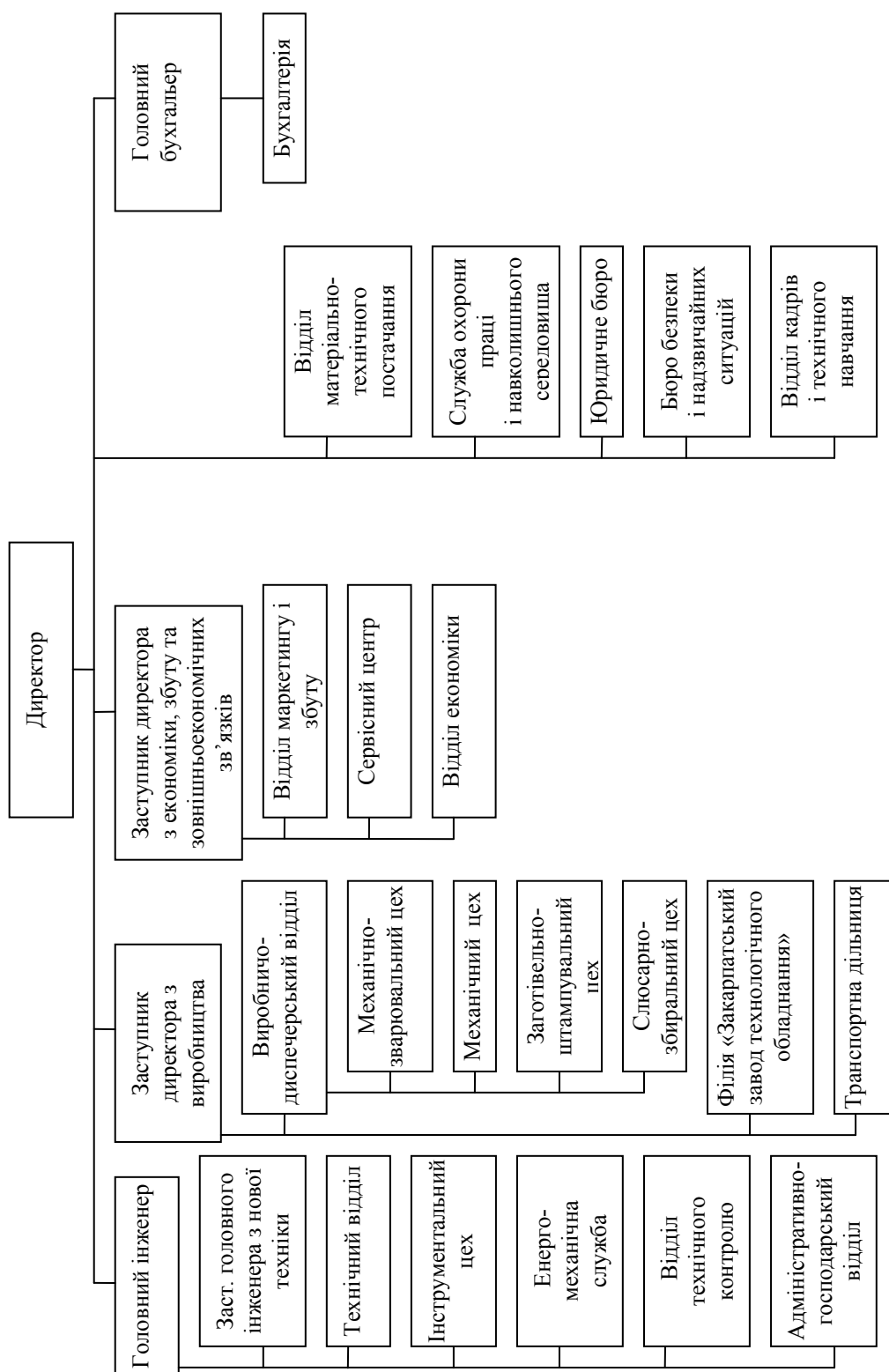
Примітка: внутрішні дані підприємства.

Організаційна структура управління ТЗОВ «Альфа-Газпромкомплект»



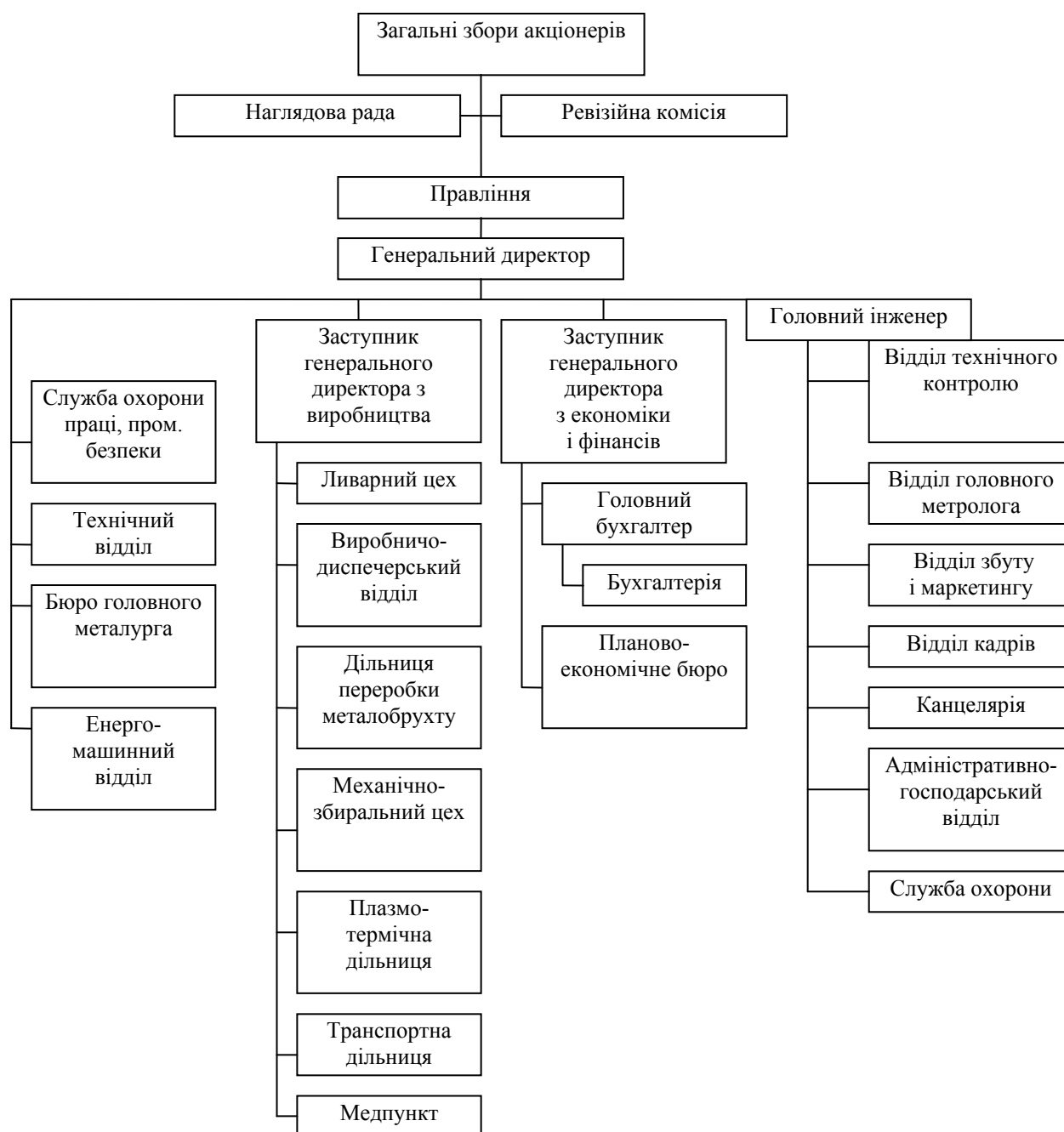
Примітка: внутрішні дані підприємства

Організаційна структура управління ДП
«Красилівський агрегатний завод»



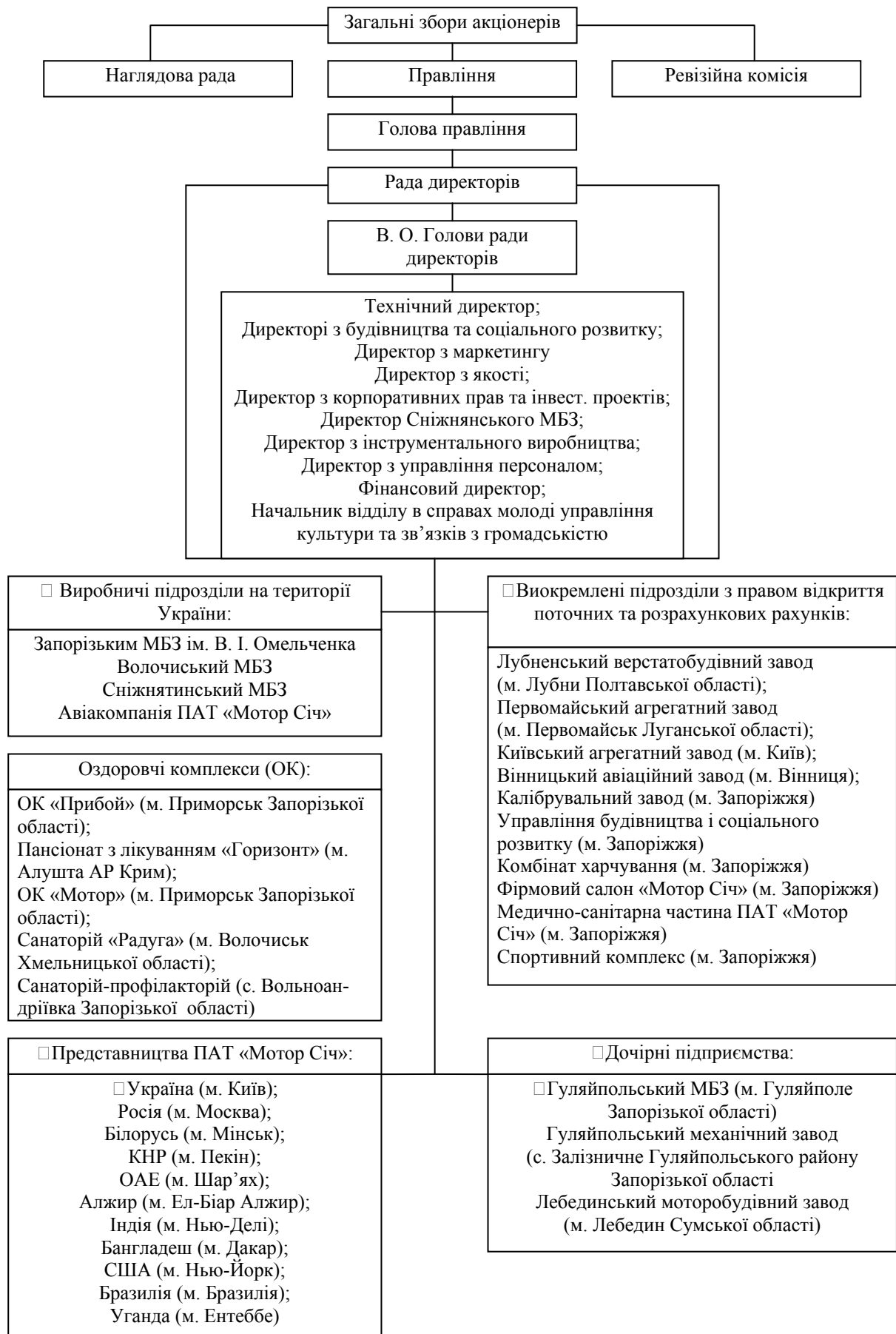
Примітка: внутрішні дані підприємства

Організаційна структура управління ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»



Примітка: внутрішні дані підприємства

Організаційна структура управління ПАТ «Мотор Січ»



ФОРМА

для якісного обстеження підрозділів з управління персоналом
машинобудівного підприємства

(назва)

1. Зазначте точну назву підрозділу з управління персоналом на Вашому підприємстві:

2. Зазначте кількість працівників підрозділу з управління персоналом згідно зі штатним розкладом: _____

3. Просимо у наведеній таблиці відобразити демографічні та окремі професійні характеристики працівників підрозділу з управління персоналом (УП) Вашого підприємства:

№ з /п	Прізвище, ім'я, по-батькові	Посада	Стать, чол./ жін.	Вік у поточному 2012 році, років	Загальний трудовий стаж, років	Стаж роботи на підприємстві, років	Стаж роботи у сфері УП
1							
2							
3							
4							
5							

4. Просимо у наведеній таблиці відобразити окремі освітні характеристики працівників підрозділу з управління персоналом (УП) Вашого підприємства:

№ з /п	Прізвище, ім'я, по-батькові	Освіта	Спеціальність згідно з дипломом	Рік отримання диплома про освіту	Підвищення кваліфікації за напрямом «Управління персоналом» протягом двох останніх років
1					
2					
3					

Примітки: Для категорії «Освіта» просимо вибирати із запропонованого списку:
- вища економічна; - вища педагогічна; - вища технічна; - вища юридична.

Для категорії «Підвищення кваліфікації за напрямом «Управління персоналом» просити використовувати наступні варіанти із запропонованого списку:

- курси; - семінари; - стажування;
 - разові тренінги; - друга вища освіта - інше (із зазначенням).
- (зазначити яка);

Примітка: розробила автор

ПРОГРАМА (ГАЙД) ГЛИБИННОГО ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ -
представників підрозділів управління персоналом машинобудівних
підприємств

Мета та проведення глибинного опитування експертів: визначити характерні підходи до формування системи управління персоналом, зокрема ґрунтовність та пріоритетність. Результат глибинного інтерв'ю очікується отримати у формі відповідних висновків за результатами опитування представників структурованої вибірки.

Глибинне опитування експертів призначене для отримання вичерпних та ґрунтовних відповідей від працівників кадрових підрозділів низки машинобудівних підприємств України щодо основних підходів до формування системи управління персоналом.

Учасники дослідження, характер вибірки. Для дослідження було обрано вісім машинобудівних підприємств:

1. ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон»,
2. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»,
3. ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»,
4. ПАТ «Техінмаш»,
5. ТзОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»,
6. ДП «Красилівський агрегатний завод»,
7. ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»,
8. ПАТ «Мотор Січ».

Характер структурованості вибірці надає критерій належності респондентів до чітко визначеної сфери діяльності – управління персоналом. Респондентами структурованої вибірки взято експертів – усіх працівників підрозділів з управління персоналу загальною кількістю 42 особи, в т.ч. керівників цих підрозділів, так і рядових співробітників.

Переваги обраного методу дослідження. Глибинне опитування експертів дає змогу відмовитися від практики висловлення респондентам прямих стандартних запитань та отримання відповідей формату «так» / «ні», а також одночасного одержання коментарів і замірів реакції на запитання. У глибинному опитуванні експертів дозволяємо висловлювати одне запитання у формі перепитування або кілька запитань з одним значенням у випадках, коли респонденти вагаються з відповідями чи зазначають проблем з наданням інформації через об'єктивні та суб'єктивні причини.

Кількість та особливості запитань глибинного опитування експертів: для глибинного опитування розроблено 10 основних запитань (сетів запитань), на які обов'язково потрібно отримати вичерпну інформацію та коментарі.

Кількість запитань у глибинному опитуванні є порівняно великою з огляду на особливості його проведення – через телефонний (мобільний і стаціонарний) зв'язок, тому потребує ретельного підготування до його проведення.

Зокрема, всі запитання, подані у формі для глибинного опитування експертів, необхідно апробувати на контрольній групі осіб, які відповідають на запитання у тестовому режимі. За результатами такого тестування здійснюють певне коригування форми запитань для досягнення їх більшої чіткості. Також респондентів структурованої вибірки потрібно заздалегідь ознайомити із запитаннями анкети глибинного інтерв'ю, для того, щоб надати можливість обміркувати запитання і у надалі отримати від них вичерпніші відповіді.

Продовження Додатку М

Процес проведення глибинного опитування експертів. Увесь процес проведення опитування умовно можна поділити на наступні етапи:

№ з/п	Етап процесу	Описання робіт
1.	Підготовчий етап.	Розроблення, задуму дослідження, визначення цілей, завдань, складання проекту дослідження
2.	Етап тестування запитань на контрольній групі.	Формулювання запитань для глибинного інтерв'ю, перевірка запитань на контрольній групі з 5 осіб, корегування запитань анкети
3.	Організація роз'яснювальної роботи з учасниками опитування.	Встановлення первинних контактів із представниками підприємств, ознайомлення керівництва з проектом дослідження, отримання дозволів на проведення глибинного інтерв'ю
4.	Проведення глибинного інтерв'ю у встановлений термін.	Забезпечення учасників дослідження формами для збирання даних, проведення попереднього інструктажу щодо заповнення анкет Призначення часу проведення глибинного інтерв'ю та отримання даних від респондентів
5.	Опрацювання результатів опитування.	Формування файлів, електронних таблиць за результатами опитування респондентів, внесення даних у відповідні файли і таблиці Аналіз отриманих даних
6.	Представлення результатів опитування.	Формування відповідної інформаційної графіки (таблиць, діаграм) за результатами опрацювання даних опитування, здійснення відповідних висновків та їх подання у формі звіту

Форма взаємодії із респондентами: змішана. Беручи до уваги різне географічне розташування машинобудівних підприємств територією України, графік роботи та відпусток, значне навантаження респондентів їхніми функціональними обов'язками, в індивідуальному порядку приймається рішення стосовно проведення глибинного інтерв'ю.

За згодою респондентів їм наперед надсилають через електронну пошту чи вручають через керівника підприємства персонально анкету глибинного інтерв'ю. Отримання даних можливе наступними шляхами:

- через самостійне заповнення респондентом анкети та пересилання розробникові дослідницького проекту електронною поштою;
- через спілкування у телефонному режимі (стаціонарний та стільниковий зв'язок), коли анкету заповнюють зі слів респондента;
- через персональну зустріч з респондентами та їхнє особисте заповнення анкети у присутності розробника дослідницького проекту чи його представника.

Рекомендована схема роботи з респондентами у процесі глибинного опитування експертів:

1. Організація першого контакту (через електронну пошту, персональні зв'язки) для пояснення мети глибинного інтерв'ю, вибору часу опитування, зручного для конкретного респондента.
2. Ознайомлення респондентів із загальними засадами програми глибинного опитування і запитань та форми для збирання даних.
3. Отримання безпосередніх відповідей на запитання анкети у вибраний респондентами час.

Продовження Додатку М

Період проведення глибинного опитування експертів: враховуючи складність проведення опитування респондентів, потребу в значному обсязі часу на спілкування, варто орієнтуватися на умовно довільний (без визначення чітких дат) графік проведення глибинного інтерв'ю. Також при призначенні днів проведення інтерв'ю потрібно взяти до уваги графік відпусток працівників підрозділів з управління персоналом досліджуваних машинобудівних підприємств.

План-графік проведення глибинного інтерв'ю в 2012 році

Напрями роботи	Розроблення проекту дослідження, перевірка задуму	Організація першого контакту	Проведення інструктажу для респондентів		Проведення глибинного опитування			Опрацювання отриманих	Формування звіту про проведене дослідження
			Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень		
Підприємство:	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
1. ПАТ «ТРЗ «Оріон»	X	X	X		X			X	X
2. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	X	X		X	X			X	X
3. ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»	X	X	X			X		X	X
4. ПАТ «Техінмаш»	X	X	X			X		X	X
5. ТЗОВ «ЗГО «Альфа-Газпромкомплект»	X	X	X			X		X	X
6. ДП «КАЗ»		X		X			X	X	X
7. ПАТ «ОМЗ «Червона Гвардія»		X	X				X	X	X
8. ПАТ «Мотор Січ»		X		X			X	X	X

Позначка «X» означає період (місяць 2012 року) проведення певного виду робіт в межах проекту дослідження.

СЦЕНАРІЙ ГЛИБИННОГО ОПИТУВАННЯ ЕКСПЕРТІВ

Запропоновані нижче запитання можна перефразувати, якщо у респондентів виникають труднощі з розумінням. Інтерв'юер має право задавати одне й те ж запитання у двох варіантах.

1. Який термін здебільшого вживають у практиці роботи Вашого підрозділу в контексті управління працівниками:

а) кадри; б) персонал; в) робоча сила; г) людські ресурси; д) інше (вказіть)_____.

У разі, якщо використовуються одразу кілька термінів, перелічіть їх у порядку частоти використання / популярності.

2. Яку б оцінку за десятибальною шкалою (1 – найгірша оцінка, 10 – найкраща оцінка) Ви б поставили системі управління кадрами (персоналом, людьми) на вашому підприємстві з огляду на наступні критерії:

Продовження Додатку М

Ступінь виконання службових обов'язків представниками підрозділу з управління персоналом:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2. Ступінь досягнення цілей підприємства:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.3. Рівень задоволеності працівників своїм місцем роботи:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Назвіть основні переваги системи управління персоналом на Вашому підприємстві: _____

4. Зазначте недоліки системи управління персоналом на Вашому підприємстві: _____

5. Яким чином використовують у практиці Вашого підрозділу або підприємства в цілому наступні інструменти управління персоналом:

Різновид інструменту та управління персоналом	Використовують, на постійній основі	Використовують, але не на постійній основі	Використовують, але важко сформулювати, визначити	Не використовують взагалі	Не бачу потреби у використанні інструменту	Важко відповісти на запитання
Стратегія						
Цілі						
Завдання						
Заходи						
Програма						
Проект						

6. Чи доводять суть та зміст зазначених Вами інструментів до відома працівників? Так / Ні (підкреслити).

6.а. Якщо відповідь «так», то доводять таку інформацію стратегічного значення до відома працівників? (обирайте із запропонованих варіантів або дайте свій варіант відповіді):

- через персональні зустрічі відповідних керівників із працівниками;
- через збори у відповідних підрозділах;
- через загальні збори трудового колективу;
- через корпоративний сайт підприємства;
- через внутрішню систему оповіщення;
- інше (зазначити) _____

6.б. Якщо відповідь «ні», то чому інформацію стратегічного значення не доводять до працівників? (обирайте із запропонованих варіантів або дайте свій варіант відповіді):

- не варто розкривати працівникам інформацію стратегічного значення;
- інформації стратегічного значення, нема, отже, нема про що повідомляти;
- не потрібно робити взагалі;
- працівники і так обізнані про все необхідне;
- інше (зазначити) _____

Продовження Додатку М

7. Як би Ви оцінили пріоритетність системи управління персоналом порівняно з іншими системами на Вашому підприємстві. Просимо розташувати за пріоритетністю наведені системи. Для цього проти кожної з них зазначте цифру від 1 до 7. (1 – найвища ступінь пріоритетності, 7 – найнижча ступінь пріоритетності).

Системи управління підприємством	Ступінь пріоритетності (від 1– до 7)
Система управління фінансовими ресурсами	
Система управління виробництвом (технологією, обладнанням)	
Система управління матеріальними ресурсами	
Система управління інформацією	
Система управління інфраструктурою підприємства	
Система управління соціальною сферою	
Система управління персоналом підприємства	

8. Варіант 1. Чи можна стверджувати, що політика Вашого підприємства у сфері управління персоналом є об'єднуючою / консолідованою?

8. Варіант 2. Чи можна стверджувати, що на Вашому підприємстві сформовано цілісну корпоративну політику стосовно персоналу?

Так / Ні (підкреслити).

8.а. Якщо відповідь «так», то у чому проявляється об'єднана політика / корпоративна політика стосовно персоналу? _____

8.б. Якщо відповідь «ні», то як підтверджується відсутність об'єднаної політики / корпоративної політики стосовно персоналу? _____

9. Які з наведених принципів управління персоналом (кадрами, людьми) характерні для Вашого підприємства?

- готовність керівництва та працівників до взаємного компромісу;
- формування взаємної довіри керівників і трудового колективу;
- орієнтація на досягнення лояльності персоналу;
- втримання цінних працівників підприємства;
- зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі;
- прозорість, відкритість підприємства для працівників;
- інше (зазначити)? _____

9.а. Можливо, ви, як фахівець сфери управління персоналу вважаєте за потрібне впровадити якийсь із наведених принципів?

- готовність керівництва і працівників до взаємного компромісу;
- формування взаємної довіри керівників і трудового колективу;
- орієнтація на досягнення лояльності персоналу;
- втримання цінних працівників підприємства;
- зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі;
- прозорість, відкритість підприємства для працівників;
- інше (зазначити).

Продовження Додатку М

10. Які, на Вашу думку, інноваційні принципи варто, щоб поліпшити систему управління персоналом на Вашому підприємстві?

Різновид інноваційного принципу	Сутність	Вже впроваджено	Безумовно потрібно впроваджувати у найближчий час	Потрібно впроваджувати у віддаленій перспективі	Не бачу потреби у впровадженні принципу	Не має може мати відношення до підприємства
Впровадження кадрового консалтингу	Допомагає машинобудівному підприємству створювати систему управління персоналом, що дає змогу перетворити кадровий потенціал у стратегічну перевагу					
Аутсорсинг процесів / функцій, пов'язаних з управлінням персоналом	Передавання функцій або напрямку діяльності сторонній організації, яка має відповідний досвід, матеріальні та нематеріальні активи у сфері комплексного управління персоналом					
Аудит системи управління персоналом	Оцінювання організаційної структури, документації, процесів діловодства у сфері управління персоналом; оцінювання діяльності підрозділів, відповідальних за управління персоналом					
Організація внутрішніх корпоративних комунікацій	Створення інфраструктури для забезпечення інформаційної підтримки системи управління персоналом на підприємстві					
Бенчмаркінг	Виявлення та впровадження найефективніших у галузі / сфері діяльності рішень у сфері управління персоналом					
Організація навчання / розвитку персоналу на основі змішування навчальних форматів	Об'єднання традиційних та онлайн-форм навчання персоналу всіх категорій					

Примітка: склала автор

Основні групи факторів впливу на систему управління персоналом
машинобудівних підприємств

Автор(и)	Складові середовища підприємства	Суб'єкти / сили впливу на систему управління персоналом
1	2	3
О. Віханський, А. Наумов	Загальне зовнішнє середовище	Політичні, правові, соціально-культурні, економічні, технологічні, національні, міжнародні процеси, а також процеси природокористування
	Безпосереднє ділове середовище	Покупці, постачальники, конкуренти, ділові партнери, регулюючі служби, адміністративні органи, ділові асоціації, професійні спілки тощо
Л. Бєлих, М. Федотова	Зовнішні (екзотгенні) фактори	Законодавчі, технологічні, демографічні, соціальні, економічні, культурні фактори
	Внутрішні (ендогенні) фактори	Політика раціонального використання ресурсів, інвестування з вибором оптимального варіанта капіталовкладень, фінансування на базі управління фінансовими ризиками
Р. Гріфін, В. Яцура	Загальне середовище	Економічні, технологічні, політико-правові умови
	Робоче середовище	Конкуренти, споживачі, постачальники, регулювальні органи, стратегічні союзники
	Внутрішнє середовище	Власники, рада директорів, персонал
Г. Осовська, О. Осовський	Зовнішнє середовище непрямого впливу	Політичні, правові, соціальні, ресурсні, технологічні, економічні, фізико-географічні, інституціональні організаційно-технічні умови
	Зовнішнє середовище прямого впливу	Постачальники, споживачі, спілки і товариства за інтересами, місцеві органи, торгові підприємства, конкуренти, акціонери
	Внутрішнє середовище	Структура підприємства, культура, ресурси, окреслення завдань, технологія, люди
Г. Осовська, І. Копитова	Ділове середовище	Явища, процеси та інститути, на які підприємство шляхом цілеспрямованих дій або договорів може безпосередньо впливати
	Фонове середовище	Політика держави, кон'юнктура ринку та інші обставини, невіддільні підприємству
	Внутрішнє середовище	Розподіл праці, технології, організаційна структура підприємства, система комунікацій та обміну інформації, поведінка персоналу
С. Роббінс, М. Коултер	Загальне зовнішнє середовище	Економічні, політичні, соціокультурні умови, проблема глобалізації, технологічні фактори
	Специфічне зовнішнє середовище	Постачальники, клієнти, покупці, конкуренти, урядові інституції, групи громадського впливу, професійні спілки

Продовження Додатку Н

1	2	3
	Фактори, що впливають на розмір зарплати і на програму надання пільг	Розмір підприємства, якість роботи і тривалість перебування працівника на посаді, тип виконуваної роботи, тип бізнесу, працемісткість і капіталомісткість бізнесу, географічне розташування підприємства, прибутковість підприємства
Н. Тарнавська, О. Напора	Зовнішнє середовище	Галузь та конкурентне середовище, споживачі (покупці), постачальники, партнери організації, акціонери, кредитори, профспілки, органи влади
	Внутрішнє середовище	Цілі, завдання, структура підприємства, виробничий процес, персонал, фінанси

Примітка: сформувала автор на основі [6, с. 189; 22, с. 20; 33, с. 56 - 61; 104, с. 22-35; 105, с. 62-65; 145, с. 125; 461; 165, с. 51; 53].

Огляд сучасних методик оцінювання ефективності системи управління
персоналом підприємств

№ з/п	Автор(и)	Основний наголос	Сутність методики
1	2	3	4
1	А. Браверман, А. Сауліна	Інтегральний показник ефективності	Інтегральний показник (ефективність на рівні підприємства) трансформується в безліч інших на нижчих рівнях, що відображають ефективність окремих систем або підсистем управління персоналом – добору, навчання тощо
2	С.В.Шекшня	Комбінування методик	Оцінювання ефективності управління персоналом через низку методів: оцінку досягнення цілей; метод оцінювання компетенції; оцінювання мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінювання витрат на персонал.
3	Дж. М. Іванцевич, А. Лобанов	Групування критеріїв оцінки	Сформовано методику аналізу функціонування служб управління кадрами на основі критеріїв: – власне економічна ефективність: показники ефективності; вартість оцінюваної програми на 1 працівника; – показники ступеня відповідності; – ступінь задоволеності працівників: компенсацією; власне роботою; – непрямі показники ефективності роботи службовців: абсентеїзм – кількість самовільних невиходів на роботу; рівень браку при виробництві продукції; частота заявок про переведення на інші роботи; кількість скарг; безпека праці та кількість нещасних випадків; інші показники якості праці. Для оцінювання кожен з цих показників порівнюють з наперед заданими значеннями.
4	Е. Фігурнов	Визначення напряму впливу факторів на ступінь продуктивно-сті праці	Використання низки показників, що характеризують інтенсифікацію використання персоналу: різниця рівнів продуктивності праці, їх співвідношення; економії чисельності працівників у результаті збільшення вироблення при підвищенні продуктивності праці.
5	Експертна оцінка керівників підрозділів	Персональне анкетування	Визначення суб'єктивної думки керівників різних підрозділів підприємства про роботу керівників кадрових служб, застосовані ними методи роботи
6	Метод бенчмаркінгу	Метод порівняння є еталоном	Показники діяльності служб управління персоналом (коефіцієнт плинності кадрів, показник абсентеїзму, витрати на навчання нових працівників) порівнюють з аналогічними даними інших підприємств, що займаються тими самими видами діяльності.

Продовження Додатку О

1	2	3	4
7	Метод розрахунку віддачі інвестицій у персонал	За аналогією розрахунку коефіцієнта повернення інвестицій проекту	Розраховують одиничний показник повернення інвестицій у персонал: $ROI = (\text{Обсяг чистого доходу} / \text{витрати на персонал}) * 100 \%$
8	Д. Філліпс	Комбінування 5 методик	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка інвестицій у кадрову службу на основі визначення відношення обсягу витрат служби персоналу до загальних операційних витрат; 2. Оцінка інвестицій у кадрову службу на основі визначення відношення витрат кадрової служби до загальної кількості працівників або через відношення витрат служби персоналу до загального обсягу операційних витрат; 3. Показник відсутності працівників на робочому місці (абсентеїзм) на основі сумування кількості прогулів та кількості випадків несподіваного звільнення працівників; 4. Показник задоволеності (якісний показник), що визначають через встановлення питомої ваги працівників, задоволених своєю роботою (%); 5. Критерій, що визначає єдність і злагоду в організації, який встановлюють методами соціометрії.
9	Д. Ульріх	Комбінування 5 окремих оцінок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати; 2. Показники швидкості бізнес-процесів; 3. Витрати й інші результати при реалізації спеціальних програм та ініціатив, що є аналогом ROI; 4. Оцінювання навичок працівників, рівня лояльності до працедавця, стану морального клімату в колективі. 5. Порівняння швидкості бізнес-процесів до нововведень і після.

Примітка: сформувала автор на основі [15, с. 108; 51, с. 304; 77; 171, с. 11; 179, с. 199; 180, с. 22].

Розподіл ролей учасників інтегрованої корпоративної команди (ІКК)
у формуванні системи управління персоналом машинобудівного підприємства

Учасники ІКК	Ієрархічний рівень	Роль у формуванні системи управління персоналом
1	2	3
Власники, представники ради директорів, мажоритарні акціонери, вище керівництво підприємства	Корпоративний	Формування корпоративної політики, корпоративної культури, корпоративної соціальної відповідальності підприємства перед трудовим колективом, потенційними працівниками, налагодження вертикальної комунікації з персоналом на всіх ієрархічних рівнях, ініціювання створення інфраструктури розвитку персоналу
Заступники генерального директора, керівники напрямів	Діловий	Розроблення стратегій розвитку підприємства, окремих його напрямів, у тому числі в частині управління людськими ресурсами, генерування ресурсу для розвитку персоналу, створення інфраструктурних елементів для функціонування системи управління персоналом
Керівники функціональних підрозділів	Функціональний	Складання програм, планів роботи функціональних підрозділів, причетних до управління персоналом, розвиток документарної та інформаційної баз для функціонування системи управління персоналом
Керівники лінійного рівня (начальники цехів, дільниць, служб), фахівці	Оперативний	Допомога у розробці нормативів для оцінювання роботи персоналу та відповідних підрозділів, відповідальних за управління персоналом, участь у дослідженнях у сфері управління персоналом
Наставники, корпоративні волонтери, неформальні лідери колективів та груп працівників	Виконавчий	Участь у плануванні продуктів стратегічного і тактичного значення, подання ідей, ініціатив стосовно розвитку колективу, участь у навчальних, соціальних та інших заходах

Примітка: склала автор

Розрахунок показників ефективності окремих функцій підрозділу
управління персоналу

1. Наймання працівників та введення їх на посади

Показник	Од. виміру	Розрахунок	Особливості використання
1	2	3	4
Відсоток внутрішнього наймання	%	Кількість найнятих працівників з числа тих, які працювали на підприємстві на інших посадах / загальна кількість найнятих працівників	Показує, яку частку вакансій підприємство заповнює за рахунок своїх працівників (ступінь розвиненості кадрового резерву)
Вартість зовнішнього наймання одного працівника	Грн. на 1 особу	Сукупні витрати на зовнішнє наймання працівників / Кількість найнятих працівників	Відображає динаміку вартості зовнішнього наймання
Питома вага бюджету на наймання працівників у загальній виручці	%	Річний бюджет на наймання працівників / Річний обсяг виручки	Відображає частку виручки підприємства, що припадає на наймання
Середня кількість кандидатів на одну посаду	Осіб	Загальна кількість кандидатів / Кількість вакансій	Свідчить про широту вибору кандидатів при заповненні вакансій (може суттєво відрізнятися залежно від посад)
Відсоток прийняття пропозицій на роботу	%	Кількість прийнятих пропозицій / Кількість запропонованих пропозицій	Свідчить про привабливість підприємства для кандидатів на посади і працівників
Відсоток нових працівників з найвищою продуктивністю	%	Кількість нових працівників з максимальною продуктивністю / Кількість нових працівників	Дає змогу визначити ефективність окремих рекрутерів
Середня «швидкість просування» нових працівників	місяців	Середня кількість місяців з моменту найму працівника до моменту його першого підвищення	Демонструє швидкість отримання підвищення новими працівниками
Відсоток недостатньо кваліфікованих кандидатів, спрямованих менеджером на співбесіду	%	Кількість недостатньо кваліфікованих кандидатів, яких менеджер спрямував на співбесіду / Кількість осіб, спрямованих на співбесіду	Дає змогу оцінити якість попереднього добору персоналу

Продовження Додатку Р

1	2	3	4
Середній час розміщення вакансії до отримання резюме	Днів	Середня кількість днів від моменту оголошення вакансії до моменту отримання резюме / Кількість отриманих резюме	Використовується для вивчення кон'юнктури ринку, а також для порівняння ефективності каналів пошуку кандидатів на посади
Час, необхідний новому працівникові для досягнення базового рівня продуктивності праці	Днів	Середня кількість днів, необхідних новому працівникові для досягнення мінімального рівня продуктивності праці	Дає змогу оцінити якість наймання і процедури введення на посаду
Середня оцінка нових працівників через шість місяців / рік після початку роботи / в кінці року	Балів	Використовують оцінки, отримані на основі загально-прийнятої на підприємстві формалізованої оцінки ефективності	Дає змогу оцінити якість наймання і процедури введення на посаду

2. Навчання і розвиток персоналу

Показник	Од. виміру	Розрахунок	Особливості використання
Відсоток працівників, які навчалися у звітному періоді	%	Кількість працівників, які навчалися / Загальна кількість працівників	Свідчить про ступінь охоплення працівників тренінгами
Відсоток виконання плану навчання	%	Кількість фактично проведених заходів корпоративного навчання персоналу / Кількість запланованих заходів корпоративного навчання персоналу	Відображає ступінь виконання запланованих заходів корпоративного навчання
Ступінь задоволення працівників тренінговими програмами	Балів	Вимірюють за бальним методом	Свідчить про оцінку працівниками якості запропонованих їм тренінгів
Приріст компетенцій учасників корпоративної програми розвитку	Балів	Середній приріст компетенцій за результатами оцінки «360 градусів) до і після навчання	Відображає ефективність навчальних програм розвитку
Середня вартість години навчання	Грн. / год	Загальні витрати на навчання / Кількість годин навчання	Дає змогу порівнювати витрати на навчання, що проводять працівники кадрового підрозділу і зовнішні консультанти

Продовження Додатку Р

1	2	3	4
Відсоток працівників, які навчалися, чиї менеджери підтвердили підвищення їх професіоналізму / продуктивності праці	%	Вимірюють опитуванням керівників	Свідчить про якість тренінгів, які запропонували працівникам
Частка працівників, для яких намічені цілі розвитку	%	Число працівників, для яких створено індивідуальний план розвитку / Загальна кількість працівників	Відображає частку персоналу, залученого у програми розвитку кар'єри
Відсоток витрат на тренінги у загальному бюджеті на управління персоналом	%	Обсяг витрат на тренінги / Загальний бюджет на управління персоналом	Демонструє частку витрат на навчання у загальному бюджеті на управління персоналом
Термін виконання проекту з впровадження моделі компетенцій	Днів	Фактична дата виконання / планова дата виконання	Відображає своєчасність впровадження проекту
Відсоток тренінгів, доступних в on-line режимі	%	Кількість тренінгів, доступних on-line режимі / загальна кількість доступних тренінгів	Свідчить про доступність, економічність та гнучкість тренінгових програм
Середній річний бюджет на навчання одного працівника	Грн. на 1 особу	Річний бюджет на навчання / загальна кількість персоналу	Дає змогу оцінити динаміку питомих витрат на навчання одного працівника
Середня річна тривалість навчання працівника	Днів	Кількість днів навчання / загальна кількість персоналу	Дає змогу оцінити питомі часові витрати на навчання і розвиток працівників

3. Ефективність втримання персоналу

Показник	Од. виміру	Розрахунок	Особливості використання
1	2	3	4
Рівень залучення / задоволення працівників	Бали, %	Визначають шляхом проведення спеціальних регулярних внутрішніх досліджень	

Продовження Додатку Р

1	2	3	4
Плинність кадрів, викликана звільненнями за власним бажанням	%	Кількість персоналу, який звільнився за власним бажанням / Загальна кількість працівників	Високий відсоток свідчить про незадоволеність персоналу роботою на підприємстві й необхідність пошуку та усунення факторів незадоволення. Можна вимірювати за категоріями / посад
Плинність кадрів, викликана кадровою політикою	%	Кількість звільнених працівників / Загальна кількість працівників	Використовують для оцінювання поточної кадрової політики підприємства
Плинність кадрів на основних / провідних посадах	%	Кількість працівників на провідних посадах, які звільнилися за власним бажанням / Загальна кількість працівників на провідних посадах	Висока плинність кадрів на провідних посадах потребує особливої уваги, оскільки викликає значні ризики для підприємства

4. Облік персоналу

Показник	Од. виміру	Розрахунок	Особливості використання
Своєчасність надання керівникам звіту про виконання графіка відпусток	%	Кількість місяців, у які керівникам з 20-го до 30-го числа був наданий звіт про виконання графіка відпусток / Кількість місяців у кварталі	Свідчить про точність подання відповідної документації керівникам
Термін надання документів для аудиторської перевірки	Днів	Фактична дата передання документа для перевірки / Планова дата	Свідчить про точність подання відповідної документації керівникам
Частка документів, помилками	%	Кількість документів, із помилками / Загальна кількість документів	Відображає правильність ведення документації
Термін внесення виправлень за підсумками аудиту	Днів	Фактична дата завершення робіт із внесення виправлень за підсумками аудиту / Планова дата завершення робіт	Свідчить про точність подання відповідної документації керівникам
Термін виконання проекту з впровадження	Днів	Фактична дата виконання проекту / Планова дата виконання проекту	Відображає дотримання графіків виконання завдань

Примітка: сформулила автор

Додаток С

Розрахунок фактичного обсягу річної винагороди керівника підрозділу управління персоналом на досліджуваних машинобудівних підприємствах у 2013 році

ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Місяць року	Оклад	Надбавки /доплати за виконання плану за підсумками кварталу	Заохочення та компенсаційні виплати	Матеріальна допомога	Соціальні пільги	Разом
1	1750	0	0	0	0	1750
2	1750	0	0	0	0	1750
3	1750	175	0	0	0	1925
4	1750	0	0	0	0	1750
5	1750	0	0	0	0	1750
6	1750	175	0	800	0	2725
7	1750	0	0	0	0	1750
8	1750	0	0	0	0	1750
9	1750	175	0	0	0	1925
10	1750	0	0	0	0	1750
11	1750	0	0	0	0	1750
12	1750	175	1000	0	0	2925
Разом за рік, грн.	21000	700	1000	800	0	23500

ПАТ «Одеський механічний завод «Червона Гвардія»

Місяць року	Оклад	Надбавки /доплати за виконання плану за підсумками кварталу	Заохочення та компенсаційні виплати	Матеріальна допомога	Соціальні пільги	Разом
1	2350	0	0	0	0	2350
2	2350	0	0	0	0	2350
3	2350	352,5	0	0	0	2702,5
4	2350	0	0	0	0	2350
5	2350	0	0	0	0	2350
6	2350	235	0	1500	0	4085
7	2350	0	0	0	0	2350
8	2350	0	0	0	0	2350
9	2350	235	0	0	0	2585
10	2350	0	0	0	0	2350
11	2350	0	0	0	0	2350
12	2350	235	1250	0	0	3835
Разом за рік	28200	1057,5	1250	1500	0	32007,5

Продовження Додатку С

ПАТ «Техінмаш»

Місяць року	Оклад	Надбавки /доплати за виконання плану за підсумками кварталу	Заохочення та компенсаційні виплати	Матеріальна допомога	Соціальн і пільги	Разом
1	1680	0	0	0	145	1825
2	1680	0	0	0	145	1825
3	1680	252	0	0	145	2077
4	1680	0	0	0	145	1825
5	1680	0	0	0	145	1825
6	1680	252	750	0	145	2827
7	1680	0	0	0	145	1825
8	1680	0	0	0	145	1825
9	1680	252	0	0	145	2077
10	1680	0	0	865	145	2690
11	1680	0	0	0	145	1825
12	1680	252	750	0	145	2827
Разом за рік	20160	1008	1500	865	1740	25273



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

46001, вул. Руська, 56, м. Тернопіль. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.ua. Код СДРПОУ 05408102

03.09.2014 № 9/28-2147 На № _____ від _____

ДОВІДКА

Видана Редькві Оксані Зіновіївні про те, що вона брала активну участь у розробці матеріалу при виконанні держбюджетної кафедральної теми №ВК30-11 “Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств у сучасних умовах” (реєстраційний номер 0111U002591).

Проректор з наукової роботи



Р.М.Рогатинський

НДЧ: Дзюра В.О.
 т. 25-57-98

02.02.082-400

МОТОР СІЧ

Україна

МОТОР СІЧ

Волочиський машинобудівний завод
31200, м. Волочиськ, Хмельницька обл.
вул. Незалежності, 1
Факс: (03845) 3-68-30
vmz@ukrpost.ua



Волочиский машиностроительный завод
31200, г. Волочиск, Хмельницкая обл.
ул. Независимости, 1
Факс: (03845) 3-68-30
vmz@ukrpost.ua

6.11.2013 № Бурс/1652
На № _____

Спеціалізованій вченій раді
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя
Міністерства освіти і науки України

Довідка

про впровадження науково-практичних результатів
дисертаційного дослідження Редьки Оксани Зіновіївни

Теоретичні, науково методичні та практичні результати дисертаційного дослідження Редьки О.З., а саме: застосування науково-методологічних підходів ефективності управління персоналом за окремими підсистемами, комплексної оцінки чинників впливу на формування системи управління персоналом, рекомендацій щодо горизонтального та вертикального інтегрування підрозділів з управління персоналом і формування міжфункціональної команди, - дозволити вдосконалити процес прийняття управлінських рішень та реформувати систему управління персоналом підприємства.

Директор заводу



В.Г.Пастернак

0711

№ 16 від "24" 10 2013 р.

на № _____ від "____" _____ 201_ р.

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО
ДОСЛІДЖЕННЯ
РЕДЬКВИ ОКСАНИ ЗІНОВІЇВНИ**

Матеріали дисертаційного дослідження Редькви О.З., представленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), використовувалися у роботі ПАТ «ТРЗ «Оріон». Результати дисертації впроваджені у формі рекомендацій, таких як:

1. Методики розробки комплексного підходу інтегрування діяльності різних підрозділів управління персоналом та служб на ПАТ «ТРЗ «Оріон» з метою формування високоефективної системи управління персоналом.
2. Обґрунтування концепції управління талантами, накопичення кращих працівників на ПАТ «ТРЗ «Оріон», які можуть і готові вирішувати завдання в майбутньому, з метою розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі та наявності довготривалих завдань.
3. Застосування моделі двоспрямованої інтеграції підрозділів з управління персоналом та формування міжфункціональної команди.

Використання вищезазначених результатів дозволило реформувати систему управління персоналом на ПАТ «ТРЗ «Оріон» та значним чином змінити підходи до управління підприємством у цілому.

Директор з питань
економіки та управління



В.Я. Костецький





ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН УКРОБОРОНПРОМ УКРАЇНИ
**ДП „ЗАКАРПАТСЬКЕ ВЕРТОЛІТНЕ ВИРОБНИЧЕ
ОБ'ЄДНАННЯ”**

90531, Закарпатська обл., Тячівський р-н, смт. Дубове, вул. Заводська, 8 тел./факс: (03134) 7-22-65, 7-25-08



ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. директор ДП «ЗВВО»

Дзябло І.І.

№ 8 від 16 09 2013

АКТ 2

**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО
ДОСЛІДЖЕННЯ
РЕДЬКВИ ОКСАНИ ЗІНОВІВНИ**

Комісія у складі головного інженера Папушака М.Я., головного бухгалтера Черевко Г.Ю. та начальника економічного відділу Микуляк Н.І. склали даний акт про те, що матеріали дисертаційного дослідження Редькви О.З., представленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), використовувалися у роботі п-ва ДП «ЗВВО». Результати дисертації впроваджені у формі рекомендацій, таких як:

1. Методики розробки комплексного підходу інтегрування діяльності різних підрозділів та служб на ДП «ЗВВО» з метою формування високоєфективної системи управління персоналом.
2. Обґрунтування концепції управління талантами, накопичення кращих працівників на ДП «ЗВВО», які можуть і готові вирішувати завдання в майбутньому, з метою розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі та наявністю довготривалих завдань.

Використання вищезазначених результатів дозволило реформувати систему управління персоналом на ДП „ЗВВО” та значним чином змінити підходи до управління підприємством у цілому.

Голова комісії

Головний інженер

Члени комісії:

Головний бухгалтер

Начальник екон. відділу



М. Папушак

Папушак М.Я.

Г. Черевко

Черевко Г.Ю.

Н. Микуляк

Микуляк Н.І.

• Україна •
 90531, Закарпатська обл., Тячівський р-н
 смт Дубове, вул. Заводська, 8
 Філія "Механічний завод" державного
 підприємства "Закарпатське
 вертолітне виробниче об'єднання"
 Ідентифікаційний код 38168072

Р/р.....
 № 39 від 18.09.2013 р.

ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН УКРОБОРОНПРОМ УКРАЇНИ
ФІЛІЯ „МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД”
ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА
„ЗАКАРПАТСЬКЕ ВЕРТОЛІТНЕ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ”
 90531, Закарпатська обл., Тячівський р-н, смт. Дубове, вул. Заводська, 8 тел./факс: (03134) 7-22-65, 7-25-08

“18” вересня 2013 року

№ 39

Спеціалізованій вченій раді
 в Тернопільському національному технічному університеті
 імені Івана Пулюя
 Міністерства освіти і науки України

Довідка

про впровадження науково-практичних результатів
 дисертаційної роботи Редьки Оксани Зіновіївни на тему:
 «Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом
 машинобудівних підприємств»

Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження Редьки О.З. «Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах», а саме: застосування науково-методологічних підходів ефективності управління за окремими підсистемами, комплексної оцінки чинників впливу та рекомендацій інтегрування підрозділів і формування міжфункціональної команди, - дозволили вдосконалити процес прийняття рішень та реформувати систему управління персоналом підприємства.

Директор
 Філії «Механічний завод»



Декет О.Ю.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Директор ТК ТНТУ імені Івана Пулюя
 к.т.н., доц. Калушка В.П.
 « 03 » 07 20 14 р.
 № 24-442
 2014р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Редькви Оксани Зіновіївни, представленого на здобуття наукового ступеня
 кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та
 управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Комісія в складі: заступника директора з навчальної роботи, к.т.н., доц. Волошина В.Н., заступника директора з навчальної роботи Шевчука Я.Д., голови ЦК економічних дисциплін Семчишин Є.В., викладача економічних дисциплін к.е.н., доцент Тимошик Н.С. склали даний акт про те, що матеріали та результати дисертаційної роботи аспірантки кафедри «Менеджменту у виробничій сфері» Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Редькви Оксани Зіновіївни на тему: «Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств», представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» використовуються у навчально-виховному процесі.

Результати дисертації впроваджені як теоретичні положення при підготовці фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня молодший спеціаліст за спеціальністю 5.03060101 «Організація виробництва» при викладанні предметів «Менеджмент», «Організація виробництва», «Економіка підприємства», «Макроекономіка», «Маркетинг».

Застосування в навчальному процесі Технічного коледжу ТНТУ ім. І. Пулюя матеріалів дисертаційного дослідження Редькви Оксани Зіновіївни дало змогу адаптувати перелічені дисципліни до сучасних умов розвитку економіки України з урахуванням пріоритетів та загально-теоретичних вимог концепції використання людського ресурсу на підприємстві, поглибити їх теоретико-методичні основи, а в кінцевому підсумку - підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Голова комісії

Заступник директора з навчальної роботи,
 к.т.н., доц.

Волошин В.Н.

Члени комісії

Заступник директора з навчальної роботи

Шевчук Я.Д.

Голова ЦК економічних дисциплін

Семчишин Є.В.

Викладач економічних дисциплін, к.е.н., доцент

Тимошик Н.С.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. 40 років Жовтня, 27, м. Херсон, 73000.

Тел.: +38(0552) 22-62-63; факс 49-21-14; e-mail: office@ksu.ks.ua; http://www.ksu.ks.ua
 МФО 852010 код за ЄДРПОУ 02125609 р/р 35222006003993 банк ГУДКУ в Херсонській обл.

21.10. 2013 р. № 12-22/2765
 На № _____ від _____ 201__ р.



В.Л.Федяєва
 Проректор з наукової роботи, професор

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Редькви Оксани Зіновіївни, представленого для здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Комісія у складі: завідувача кафедри економічної теорії Демченко О.Г., декана факультету економіки і менеджменту Шапошнікова К.С., завідувача відділу з питань інтелектуальної власності Блах В.С. склали даний акт про те, що результати дисертаційної роботи Редькви Оксани Зіновіївни, представленого для здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), використовуються у навчально-виховному процесі та науково-дослідній роботі Херсонського державного університету.

Результати дисертації впроваджені як теоретичні положення при викладанні курсів “Економіка підприємства”, “Стратегія підприємства”, „Менеджмент і адміністрування”.

Висновки та рекомендації, що містяться в роботі, можуть знайти застосування при вивченні проблем управління людськими ресурсами машинобудівних підприємств та в інших галузях економіки України, що дозволяє підвищити теоретичну та практичну цінність методичних основ викладання навчального матеріалу та підготовки дипломного проектування. Це стосується:

1. Розкриття сутності та значення системи управління персоналом підприємства на основі її розуміння як сукупності взаємопов'язаних елементів: підсистеми органів управління персоналом, підсистеми персоналу, підсистеми робіт, процесів та процедур, підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення.

2. Теоретичного обґрунтування основних принципів формування системи управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах.

3. Оцінки кола чинників, що впливають на формування системи управління персоналом у сучасних умовах ринку, які дають можливість підприємству звести до мінімуму резерви нереалізованих можливостей працівників, встановити відповідності між чисельністю професійно-кваліфікованих працівників і чисельністю робочих місць, досягнути оптимального рівня завантаженості працівників.

4. Використання моделі інтегрованого підрозділу управління персоналом на підприємстві.

Голова комісії

Члени комісії



професор Шапошніков К.С.

доцент Демченко О.Г.

доцент Блах В.С.